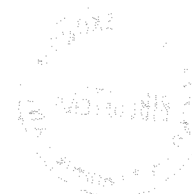
Marlena Ciechan-Kujawa



BIZNES PLAN

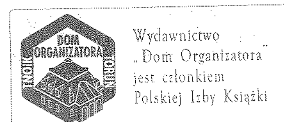
Standardy i praktyka



Toruń 2007

wydawca

© Copyright by
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa • Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności
„DOM ORGANIZATORA"
87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8 / Al. 500-lecia 31
tel. (+ 48 56) 62-23-807, 62-22-898, 62-23-342,
fax (+ 48 56) 62-23-123
http://www.tnoik.torun.pl/, e-mail tnoik@tnoik.torun.pl



Wydawnictwo „Dom Organizatora" jest członkiem Polskiej Izby Książki

Recenzent
prof. dr hab. Sławomir Sojak

ISBN 83-7285-317-7
ISBN 978-83-7285-317-2

Printed in Poland
Toruń
Wydanie I
Druk ukończono w 2007 r.

przygotowanie do druku

Projekt okładki:
Margita Grabowska

Opracowanie techniczne:
Studio KROPKA dtp
tel. (56) 67-89-835, tel. kom. (602) 30-38-14
e-mail: studiokropka@neostrada.pl

druk i oprawa

DRUK-INTRO S.A.
88-100 Inowrocław, ul. Świętokrzyska 32
tel. (52) 35-49-450

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ II

STRUKTURA BIZNES PLANU

Rozdział 3

PODSTAWOWE ELEMENTY BIZNES PLANU

Rozdział 4

RODZAJE ANALIZ WYKORZYSTYWANYCH W BIZNES PLANIE

CZĘŚĆ III

BIZNES PLAN W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

Rozdział 5

STANDARDY SPORZĄDZANIA BIZNES PLANÓW

Rozdział 6

WYKORZYSTANIE BIZNES PLANU W POZYSKANIU ZEWNĘTRZNYCH ŚRODKÓW FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI

WSTĘP

Współczesna gospodarka charakteryzuje się dużą dynamiką zmian makroekonomicznych i rynkowych. Oczekiwania klientów, dokonania konkurentów, ograniczoność zasobów, a także czynniki ekonomiczne, społeczne, technologiczne i prawne mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. Aby skutecznie konkurować na rynku firmy muszą dysponować systemami pozyskiwania i zarządzania informacjami z otoczenia oraz porównywania tych informacji z oczekiwaniami i zamierzeniami przedsiębiorstwa. Zamierzenia te definiowane są w postaci planów działania.

Istotą nowoczesnego planowania jest szukanie kompromisów pomiędzy celami, ambicjami i koncepcjami firmy, jej możliwościami oraz szansami i zagrożeniami generowanymi przez otoczenie. Planowanie działań ma zwiększyć szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie sukcesu w ciągle zmieniającym się świecie. Dzięki systematycznemu, kompleksowemu i uporządkowanemu podejściu do zagadnień będących przedmiotem planowania, podstawowe zagrożenia i ryzyka związane z ich realizacją identyfikowane są w fazie analitycznej. Stopień ich wpływu na realizację przedsięwzięć może być więc oceniony i zminimalizowany poprzez opracowanie odpowiednich scenariuszy postępowania. Planowanie ma służyć ponadto racjonalizacji wykorzystania czasu i zasobów firmy.

Ważne jest, aby planowanie miało formę udokumentowaną. Dokument w postaci biznes planu umożliwia bowiem komunikację celów działalności przedsiębiorstwa i koncepcji menedżerów stronom zainteresowanym. Pozwala również na kontrolę, ocenę i analizę stopnia realizacji planów.

Biznes plan ma szerokie zastosowanie w procesach uruchamiania nowej działalności gospodarczej, pozyskiwania zewnętrznych środków na finan-

sowanie działalności, zarządzania strategicznego, zarządzania przedsięwzięciami inwestycyjnymi i marketingowymi, tworzenia wspólnych przedsięwzięć, przeprowadzania fuzji przedsiębiorstw, prywatyzacji, restrukturyzacji i wyceny przedsiębiorstw oraz zarządzania zmianą w organizacji. Jego przygotowanie nie jest jednak proste. Wymaga doświadczenia i szerokiej wiedzy z zakresu zarządzania, marketingu, finansów i rachunkowości.

Głównym celem książki jest przedstawienie standardów sporządzania biznes planów, przybliżenie podstawowych metod i najważniejszych zasad wymagających zastosowania w procesie opracowywania tego dokumentu, a także wskazanie kryteriów formalnej i merytorycznej oceny biznes planu. Realizacji tego celu podporządkowano strukturę niniejszego opracowania.

Książka składa się z trzech części. Część pierwsza ma charakter wprowadzenia do tematyki biznes planu. Jej celem jest przedstawienie istoty planowania w przedsiębiorstwie oraz roli biznes planu w procesie zarządzania. W rozdziale pierwszym, na tle prezentacji systemu zarządzania przedsiębiorstwem, omówione zostało pojęcie planowania. Przedstawiono jego istotę, zakres i znaczenie w przedsiębiorstwie. Rozdział drugi wprowadza pojęcie biznes planu oraz przybliża cele, procedury i metody jego sporządzania. Wskazano w nim formalne i merytoryczne zasady poprawnej konstrukcji biznes planu oraz najczęściej popełniane błędy przy opracowywaniu tego dokumentu w przedsiębiorstwie.

Druga część książki poświęcona jest prezentacji podstawowych elementów biznes planu. Wskazano w niej zakres merytoryczny poszczególnych planów dziedzinowych, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii wymagających uwypuklenia przy formułowaniu planu działalności. W części drugiej zawarto również opis podstawowych metod analitycznych mających zastosowanie w procesie tworzenia biznes planu.

Celem części trzeciej jest prezentacja praktycznych rozwiązań stosowanych w zakresie budowy biznes planu. W rozdziale piątym znalazły odzwierciedlenie standardowe wzorce sporządzania biznes planów dla małych i dużych przedsiębiorstw oraz dla przedsięwzięć gospodarczych. W rozdziale szóstym opisano znaczenie biznes planu w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowania działalności. Zaprezentowano również wymagania stawiane biznes planom przez odbiorców zewnętrznych.

Aby ułatwić czytelnikowi korzystanie z niniejszego opracowania, na początku każdego rozdziału wskazano na istotne zagadnienia w poszczególnych obszarach tematycznych. Czytelnik powinien zwrócić na nie szczególną uwagę w trakcie studiowania poszczególnych rozdziałów. Utrwaleniu materiału służą wykazy podstawowych pojęć oraz pytania sprawdzające zamieszczone na końcu każdego rozdziału.

Książka ma charakter dydaktyczny. Przeznaczona jest dla studentów studiów magisterskich z zakresu zarządzania i ekonomii oraz słuchaczy studiów podyplomowych, którzy posiadają już podstawową wiedzę z zakresu ekonomii, zarządzania, rachunkowości. Kluczowe – z punktu widzenia opracowania biznes planu – zagadnienia zostały jednak przedstawione od podstaw.

Książka ta może być wykorzystana również przez praktyków, którzy chcą uzupełnić swoją wiedzę lub stoją przed koniecznością opracowania biznes planu.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano szereg pozycji literaturowych, które zostały przywołane na końcu każdego rozdziału, stanowiąc jednocześnie zakres literatury uzupełniającej dla całego opracowania.

Toruń, grudzień 2006 r.

Część I

WPROWADZENIE DO BIZNES PLANU

Rozdział 1

PLANOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Po przestudiowaniu tego rozdziału czytelnik powinien potrafić wyjaśnić:

✓ istotę systemu zarządzania z punktu widzenia funkcji, zasobów i szczebli zarządzania ✓ pojęcie systemowego podejścia do zarządzania ✓ cele planowania strategicznego i operatywnego ✓ czynniki determinujące różnorodność planów gospodarczych ✓ różnice pomiędzy planami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi ✓ etapy procesu planowania w przedsiębiorstwie ✓ podstawowe zasady planowania.

1.1. Wprowadzenie

Zasady gospodarki rynkowej skłaniają przedsiębiorców do poszukiwania racjonalnych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej. Celem tych poszukiwań jest zapewnienie istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tego stanu jest możliwe dzięki spełnieniu dwóch warunków:

— generowaniu przez przedsiębiorstwo odpowiednich strumieni środków pieniężnych w wyniku różnych interakcji z otoczeniem,
— wypracowaniu przez firmę odpowiedniej nadwyżki zasobów ekonomicznych pozwalającej na realizację założonych celów.

Dlatego też, powyższe kwestie są jednym z najważniejszych problemów zarządzania współczesnymi organizacjami. Wymagają one umiejętnego zaplanowania działalności przedsiębiorstwa zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

Rozdział ten poświęcony jest ogólnej prezentacji systemu zarządzania organizacją[1] oraz opisowi podstawowej funkcji zarządzania – planowaniu. Celem rozważań jest wskazanie najważniejszych zasad planowania, zakresu i przebiegu procesów planistycznych oraz znaczenia tych procesów dla sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem.

1.2. Zarządzanie i jego funkcje w przedsiębiorstwie

ZARZĄDZANIE jest definiowane jako celowe podejmowanie przez odpowiednie osoby (członków odpowiednich organów, kadry kierowniczej) decyzji prowadzących do osiągania założonych celów dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów, lub też celowe dysponowanie tymi zasobami[2]. Sprowadza się więc ono do ustalania celów i powodowania, aby zostały one osiągnięte. O zarządzaniu możemy mówić również jako o zbiorze zasad, metod i funkcji umożliwiających efektywne i racjonalne osiąganie wyznaczonych celów.

Zarządzanie we współczesnych organizacjach koncentruje się na czterech wzajemnie powiązanych ze sobą obszarach[3]:

— **zarządzaniu celami** (ustalaniu celów na poziomie firmy, procesów i funkcji w taki sposób, aby były spójne, wspieraniu osiągnięcia tych celów),
— **zarządzaniu efektywnością** (podejmowaniu działań na rzecz ciągłego podnoszenia efektywności organizacji),
— **zarządzaniu zasobami** (alokacji zasobów w taki sposób, aby przynosiły organizacji wartość dodaną),
— **zarządzaniu „na styku między działami"** (likwidacji barier wewnętrznych i zewnętrznych, które oddzielają od siebie poszczególne jednostki organizacyjne, a także samą firmą od jej klientów i innych stron zainteresowanych).

[1] W niniejszym opracowaniu w odniesieniu do ***przedsiębiorstwa*** zamiennie używane są pojęcia *organizacja i przedsiębiorstwo*. Należy jednak jednoznacznie podkreślić, iż w praktyce nie są to określenia tożsame. Pojęcie **organizacja** obejmuje swym zakresem zarówno jednostki prowadzące działalność gospodarczą, jak i inne jednostki realizujące na przykład funkcje społeczne, kulturalne, czy oświatowe. Można więc stwierdzić, iż przedsiębiorstwo jest jednym z rodzajów organizacji funkcjonujących w otoczeniu.

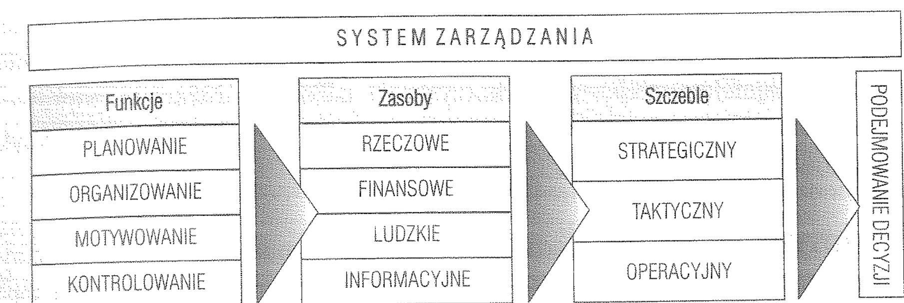
[2] Od zarządzania należy odróżnić pojęcie kierowania, które określa „...sztukę realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi": J. A. F Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

[3] Por. G. A. Rummler, A. P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 69–71.

Przedstawione podejście nazywane jest **PODEJŚCIEM SYSTEMOWYM**. Proces zarządzania możemy rozpatrywać w trzech aspektach przedstawionych na schemacie 1.1:

— **funkcji**, jakie obejmuje,
— **sfer**, w jakich funkcjonuje,
— **szczebli**, na których jest realizowany.

Schemat 1.1. System zarządzania przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu nie ma jednolitego poglądu na zakres funkcji zarządzania[4]. Najczęściej jednak, jako **podstawowe funkcje**, wymienia się:

— planowanie,
— organizowanie,
— motywowanie,
— kontrolowanie.

PLANOWANIE jest rozumiane jako projektowanie przyszłej działalności przedsiębiorstwa poprzez ustalenie celów i sposobów ich osiągania.

ORGANIZOWANIE obejmuje działania i czynności zmierzające do osiągnięcia zaplanowanych celów i wykonania zadań oraz dysponowania zasobami przekazanymi do osiągnięcia celów. Funkcja organizowania może być rozpatrywana w kontekście:

[4] Por. np.: P. Druker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1998, s. 368–369; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 758; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 210–222; H. Steinmann i G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 20–23.

— organizacji procesów – jako stworzenie łańcucha powiązanych ze sobą działań realizowanych za pomocą określonych metod i wykorzystujących określone zasoby na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa,
— organizacji struktur funkcjonalnych – jako stworzenie struktury organizacyjnej do realizacji zadań przez poszczególne komórki organizacyjne firmy (piony, działy, zespoły, stanowiska pracy) oraz podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy te jednostki.

Głównym celem organizowania jest ustalenie, jakie zasoby i w jakiej wielkości są niezbędne do realizacji celów ustalonych w planie, zapewnienie warunków najefektywniejszego wykorzystania zasobów służącego poprawie wydajności i obniżeniu kosztów, a także zmniejszenie do minimum ryzyk identyfikowanych w działalności przedsiębiorstwa.

MOTYWOWANIE sprowadza się do angażowania pracowników firmy w osiąganie zaplanowanych celów poprzez oddziaływanie na nich w sposób, który jest korzystny dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie atrakcyjny dla pracownika. Celem motywowania jest doprowadzenie do sytuacji, w której zdefiniowane wcześniej zadania wykonywane są zgodnie z planem. Podstawowym warunkiem skuteczności w tym zakresie są umiejętności kierownicze kadry zarządzającej i sprzyjające systemy.

KONTROLOWANIE koncentruje się na pomiarze osiągnięć, ocenie i analizie odchyleń od planu oraz wskazywaniu potrzeb w zakresie doskonalenia procesów. Funkcja ta obejmuje więc ciągłą obserwację procesów zachodzących w przedsiębiorstwie pod kątem oceny faktycznych wyników w porównaniu z wartościami zaplanowanymi oraz ustalania odchyleń i określanie przyczyn ich powstawania, analizę zmian w otoczeniu i identyfikowanie ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa, dostarczanie danych do podejmowania decyzji o wprowadzaniu działań korygujących lub zapobiegawczych.

Wymienione funkcje zarządzania w różnym stopniu przenikają **sfery zasobów przedsiębiorstwa**, wśród których wyróżniamy:
— zasoby rzeczowe,
— zasoby ludzkie,
— zasoby finansowe,
— zasoby informacyjne.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI RZECZOWYMI ma na celu zapewnienie odpowiedniej pod względem ilości i jakości infrastruktury niezbędnej do realizacji celów firmy. Działania w tym zakresie obejmują między innymi ustalanie i realizację polityki amortyzacyjnej oraz polityki zakupów w odniesieniu do maszyn produkcyjnych, hal magazynowych, sprzętu komputerowego itp.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI koncentruje się na zapewnieniu kadry o odpowiednich kompetencjach, poprzez właściwe opracowanie, wdrożenie i kontrolę funkcjonowania systemów: rekrutacji, szkoleń, rozwoju, motywacji i oceny pracowników.

ZARZĄDZANIE SFERĄ ZASOBÓW FINANSOWYCH skupia się wokół działań na rzecz zapewnienia odpowiedniej płynności finansowej i rentowności działalności w celu zagwarantowania ciągłości funkcjonowania organizacji i jej rozwoju.

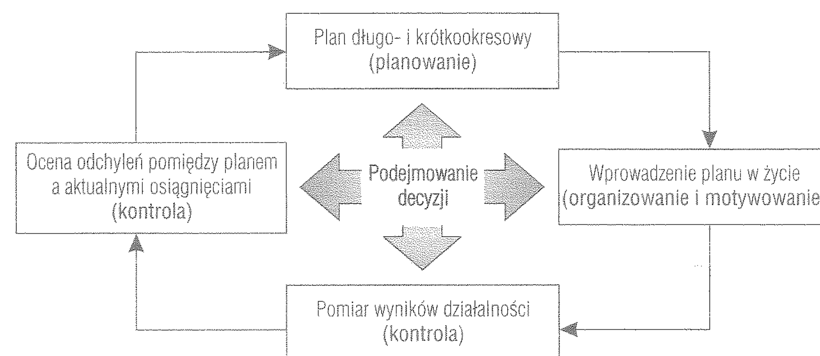
ZARZĄDZANIE SFERĄ INFORMACYJNĄ odnosi się do zarządzania systemami informacyjnymi funkcjonującymi wewnątrz organizacji oraz systemami wczesnego ostrzegania badającymi zmiany w otoczeniu i ich wpływ na organizację. Obszar ten obejmuje np.: zarządzanie bezpieczeństwem informacji, budowanie i kontrolę skuteczności systemów komunikacji wewnętrznej i komunikacji z otoczeniem, zarządzanie systemami monitoringu marketingowego, finansowego, personalnego, wdrażanie narzędzi informatycznego wspomagania zarządzania organizacją.

Zarządzanie zasobami odbywa się na różnych szczeblach organizacji poprzez realizowanie wspomnianych już funkcji zarządzania. Związki między podstawowymi funkcjami zarządzania zaprezentowano na schemacie 1.2. Przedstawia on cały cykl zarządzania: od planowania, przez organizowanie i motywowanie aż do kontroli, i – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – do ponownego planowania. Wszystkie te rodzaje działalności koncentrują się wokół procesu podejmowania decyzji realizowanego na wszystkich **szczeblach zarządzania**:
— strategicznym,
— taktycznym,
— operacyjnym.

I tak, charakterystyczne dla decyzji podejmowanych na **szczeblu strategicznym** są długi horyzont czasowy oraz duża skala zaangażowanych środ-

ków. Decyzje te dotyczą problemów trudnych do zdefiniowania, wyjątkowych, a przy tym są kreatywne, zazwyczaj niestrukturalne i podejmowane w warunkach niepewności. Wiążą się głównie z procesami fuzji i nabywania, planowania wytwarzania nowych wyrobów i zarządzania cyklami życia wyrobów, inwestycjami kapitałowymi itp. Decyzje na **szczeblu taktycznym** odnoszą się do procesów zarządzania zasobami np. budżetowania, planowania wydajności, ustalania cen, podpisywania kontraktów z dostawcami. Z kolei decyzje podejmowane na **szczeblu operacyjnym** związane są z krótkim horyzontem czasowym, dotyczą problemów powtarzających się i małego zakresu zasobów, zazwyczaj są strukturalne, a zasady ich podejmowania oraz zakresy uprawnień i odpowiedzialności są jasno ustalone. Decyzje te dotyczą na przykład: ustalania i zmian w harmonogramach produkcji, ustalania grafiku pracy personelu, akceptacji nadgodzin, postępowania z wyrobami niezgodnymi z wymaganiami, zatwierdzania ogólnych warunków zamówień.

Schemat 1.2. Cykl zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. H. Garrison, *Managerial Accounting. Concepts for Planning, Control, Decision Making*, 5th edition, BPI IRWIN, Boston 1988, s. 7.

W dużych przedsiębiorstwach podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym realizowane jest przez organy zarządcze i nadzorcze (tj.: zarząd firmy, rada nadzorcza) i poprzedzone jest licznymi konsultacjami wewnątrz organizacji, badaniami rynku, opiniami ekspertów i stron zainteresowanych. Zarządzanie taktyczne odbywa się poprzez dyrektorów jednostek organizacyjnych (pionów, departamentów, oddziałów), które funkcjonują często jako niezależne centra odpowiedzialności i rozliczane są z poziomu osiągniętego zysku, przychodów, czy kosztów. Decyzje o charakterze operacyjnym podejmowane są w tych przedsiębiorstwach zazwyczaj przez kierowników działów i zespołów oraz kluczowych specjalistów.

Struktura organizacyjna i specyfika organizacji średniej wielkości pozwala zazwyczaj wyróżnić dwa szczeble zarządzania. W przedsiębiorstwach tych najwyższe kierownictwo firmy podejmuje decyzje o charakterze strategiczno-taktycznym, a decyzje o operacyjne pozostawia w gestii przedstawicieli pierwszego szczebla zarządzania (dyrektorów, kierowników działów).

Podejmowanie decyzji w małych przedsiębiorstwach skupione jest zazwyczaj w ręku właściciela firmy lub dyrektora zarządzającego. Zarządzanie w tych firmach ma raczej charakter operacyjny i koncentruje się na rozwiązywaniu problemów bieżących oraz planowaniu krótkookresowym.

1.3. Istota, przedmiot i zakres planowania

Istotą planowania jest szukanie kompromisów pomiędzy celami, ambicjami i koncepcjami firmy a jej możliwościami. Planowanie jest więc ciągłym procesem analizy ryzyka i systematycznego podejmowania decyzji zorientowanych na wywołanie zjawisk, które by samoistnie nie zaistniały, a które mają przynieść sukces organizacji. Realizowane jest ono w oparciu o posiadaną wiedzę na temat kształtowania się czynników kluczowych dla podejmowania decyzji oraz ocenę efektów tych decyzji poprzez systematyczną analizę sprzężeń zwrotnych. Planowanie na poziomie przedsiębiorstwa ma charakter **planowania mikroekonomicznego**, które w pewnym stopniu reguluje mechanizmy rynkowe. Planowanie to określane jest jako zbiór czynności polegających na świadomym kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa w interakcji z jego otoczeniem. Odbywa się to na przykład poprzez: identyfikację potrzeb klientów, kształtowanie ich gustów, kreowanie trendów, modelowanie zapotrzebowania na produkty i usługi firmy, a z drugiej strony poprzez dostosowywanie oferty firmy do potrzeb rynku.

Wielopłaszczyznowość procesu planowania najlepiej oddaje praktyka gospodarcza, w której w zależności od potrzeb przedsiębiorstw możemy mieć do czynienia z różnymi planami. Specyfikę tych planów determinują[5]:

a) **podmiot planowania** (np. plany zarządów, dyrektorów pionów, kierowników działów, zespołów, projektów),
b) **przedmiot planowania** (np. plany dla organizacji gospodarczych, plany dla przedsięwzięć gospodarczych),

[5] Szerzej na ten temat Z. Pawlak, *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001, s. 16–21.

c) **horyzont czasu** (np. plany długoterminowe, krótkoterminowe),
d) **przyjęta metodologia** (np. plany odgórne, plany partycypacyjne),
e) **zakres planowania** (plany kompleksowe, plany wycinkowe),
f) **dziedzina planowania** (np. plany marketingowe, produkcyjne, inwestycyjne, finansowe),
g) **sposób ujęcia planowanych wartości** (np. plany ilościowe, plany wartościowe, plany opisowe),
h) inne aspekty, takie jak np.: cel planowania czy stopień szczegółowości.

Planowanie jest kluczową funkcją zarządzania i jako takie realizowane jest zarówno na szczeblu strategicznym jak i na poziomie taktyczno-operacyjnym.

Tabela 1.1. Cechy planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych

CECHY	RODZAJE PLANÓW		
	PLAN STRATEGICZNY	PLAN TAKTYCZNY	PLAN OPERACYJNY
zakres	podstawowe aspekty rozwoju organizacji	zasoby, procesy, produkty	pojedyncze działania
cel planowania	sformułowanie misji organizacji i kluczowych celów długookresowych	doprowadzenie do pożądanych rezultatów w średnim i krótkim okresie	wykonanie zadania
charakter planowania	twórczy	bilansujący i alokacyjny	odtwórczy, bazujący na wytycznych
stopień niepewności	wysoki (duża zmienność parametrów)	średni (przypuszczalna zmienność parametrów)	niski (znany poziom zmienności parametrów)
złożoność problematyki	bardzo duża liczba zmiennych	duża liczba zmiennych	mała liczba zmiennych
stopień zagregowania informacji	wysoki	średni	niski
horyzont czasowy	zazwyczaj długookresowy[6]	średniookresowy	krótkookresowy

Źródło: opracowanie własne.

PLANOWANIE STRATEGICZNE definiowane jest jako opracowanie, ocena i wybór strategii organizacji oraz przełożenie tej strategii na długo-

[6] Czynnik czasu nie jest jednak kluczowy w formułowaniu planów strategicznych. Współcześnie jest on traktowany elastycznie, w zależności od relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Jako, że relacje te mają charakter zmienny to również horyzont czasowy planowania musi być do nich dostosowany.

okresowe plany działań mające służyć osiągnięciu celów firmy. Sprowadza się ono do ustalenia zamierzeń długookresowych w oparciu o ocenę:
— możliwości firmy,
— warunków zewnętrznych – otoczenia,
— oczekiwań stron zainteresowanych,
— kierunków zmian powyższych czynników w przyszłości.

PLANOWANIE TAKTYCZNO-OPERACYJNE określane jest jako planowanie wykorzystania zasobów dla osiągnięcia określonych celów w sposób najbardziej skuteczny i efektywny. Przy czym:
— **skuteczność** definiowana jest jako stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte,
— **efektywność** określana jest jako relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.

Podstawowe cechy charakteryzujące plany strategiczne, taktyczne i operacyjne przedstawiono w tabeli 1.1.

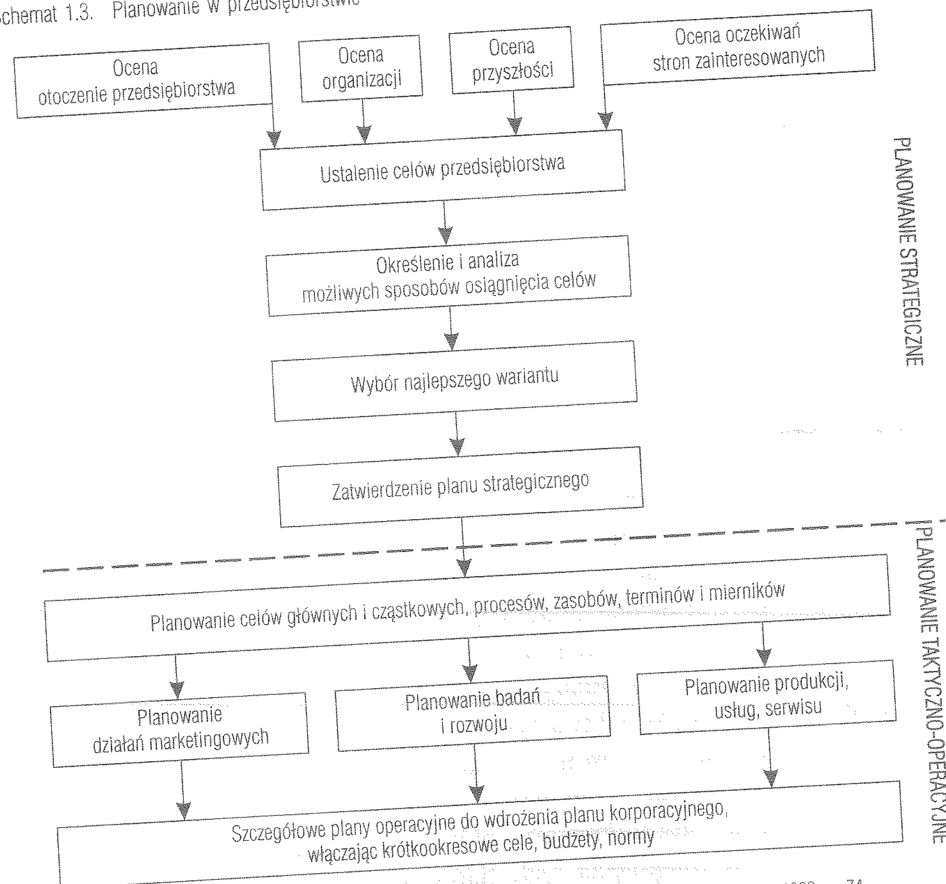
1.4. Etapy procesu planowania

Proces planowania w przedsiębiorstwie, wymuszając skonkretyzowanie koncepcji działania w zmieniających się warunkach otoczenia oraz określenie sposobów osiągania celów przedsiębiorstwa, zmniejsza niepewność i ryzyko wynikające z przyszłych warunków działania. Aby stwierdzenie to znalazło odzwierciedlenie w praktyce, proces formułowania planów zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym powinien uwzględniać określone aspekty. Zaprezentowano je na schemacie 1.3.

Kompleksowa analiza strategiczna w czterech wskazanych obszarach stanowi podstawę do sformułowania celów przedsiębiorstwa oraz ustalenia możliwych sposobów osiągnięcia tych celów. Generowanie różnych wariantów postępowania ma sprzyjać wnikliwej ocenie możliwości zrealizowania ustalonych celów i minimalizacji ryzyk działalności. Wybór najlepszego wariantu działania i zatwierdzenie go w postaci strategii organizacji kończy proces planowania strategicznego. Wdrożenie tego planu odbywa się jednak w drodze planowania taktyczno-operacyjnego, w ramach którego następuje przeniesienie celów strategicznych na cele średnio- i krótkookresowe definiowane dla poszczególnych jednostek organizacyjnych, poszczególnych procesów, poszczególnych funkcji. Jak wskazano na schemacie 1.3 prawidłowo skonstruowany plan powinien określać:

- — cele główne i cząstkowe,
- — mierniki służące ustaleniu stopnia realizacji celów,
- — działania prowadzące do osiągnięcia celów,
- — terminy ich realizacji,
- — zasoby niezbędne do uzyskania zamierzonych efektów.

Schemat 1.3. Planowanie w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Lucey, *Management Accounting*, DB Publication, London 1992, s. 74.

1.5. Podstawowe zasady planowania

Użyteczność planowania w przedsiębiorstwie uzależniona jest od prawidłowości zastosowanych metod planistycznych, przyjętych założeń, organizacji procesu planowania oraz praktyki przedsiębiorstwa w zakresie stopnia wykorzystania planu w zarządzaniu. Planowanie nie ogranicza się tylko

do programowania działań w oparciu o przeprowadzone analizy, ale jego istotą jest formułowanie nowych strategii, burzenie utartych wzorców procesów, struktur organizacyjnych firmy, sposobów działania i zastępowania ich nowymi, lepszymi rozwiązaniami. Efektem planowania powinno być więc określenie celów działalności oraz wyznaczenie sposobów, metod i środków osiągnięcia założonych celów, a przez to ograniczenie niepewności działania i zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji. Należy przy tym podkreślić, że przedsiębiorstwo jest samodzielnym podmiotem gospodarczym, ale funkcjonuje w otoczeniu gospodarczym, które generuje szanse i ograniczenia dla jego działalności. Natomiast przyszłość, z uwagi na dużą liczbę zmiennych determinujących zachowanie różnych podmiotów na rynku, jest przewidywalna tylko w ograniczonym zakresie.

Dla zapewnienia efektywności działań planistycznych w przedsiębiorstwie niezbędne jest zrozumienie, że:

- — planowanie jest procesem dynamicznym, a więc musi być integralną częścią codziennego funkcjonowania organizacji,
- — planowanie musi dotyczyć działań przyszłych, a nie teraźniejszych,
- — planowanie nie jest realizowane dla potrzeb dyslokacji posiadanych zasobów, czy też zrealizowania procedur planistycznych, ale w celu określenia zamierzeń firmy i sposobów ich osiągnięcia,
- — planowanie musi uwzględniać oprócz ilościowych danych statystycznych również dane jakościowe.

1.6. Rola planowania a wielkość firmy

Metody i zakres stosowania procedur planistycznych w przedsiębiorstwie zależą od:

- — wielkości przedsiębiorstwa,
- — dynamiki jego rozwoju,
- — dynamiki otoczenia, w którym firma funkcjonuje,
- — oczekiwań stron zainteresowanych,
- — ograniczeń i możliwości technicznych i finansowych,
- — poziomu kultury organizacyjnej.

Dlatego też nie każde przedsiębiorstwo musi i może stosować takie same podejście do planowania.

Procesy planowania w społecznych, usługowych organizacjach, które powołane zostały do pełnienia określonych funkcji (np. urzędy samorządowe, szpitale, uczelnie wyższe, organizacje doradcze) są ściśle uzależnione od

uwarunkowań zewnętrznych. Zakres, przedmiot i horyzont czasowy planowania w tych instytucjach – są konsekwencją funkcjonujących w państwie procedur budżetowych i przyjętych założeń strategicznych.

W dużych scentralizowanych przedsiębiorstwach, takich jak np. linie lotnicze, banki, przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego, planowanie jest konieczne z uwagi na złożoność struktur organizacyjnych, stopień skomplikowania procesów produkcyjnych lub usługowych oraz wielowymiarowe zależności pomiędzy procesami podstawowymi, pomocniczymi i zarządczymi. Firmy te mają zazwyczaj doświadczenie w planowaniu, są mocno zbiurokratyzowane, a ich procesy zautomatyzowane. Istotnym aspektem w tego typu organizacjach jest optymalizacja czasu opracowywania planów i zapewnienie spójności planów generowanych na różnych szczeblach zarządzania.

W przedsiębiorstwach o złożonej, wielooddziałowej strukturze, działających na wielu rynkach, zastosowanie znajduje zazwyczaj zarówno planowanie o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym. Podstawowe kierunki działania formułowane są przez zarząd korporacji, natomiast cele taktyczne i operacyjne przez kierownictwo poszczególnych jednostek biznesowych.

W małych i średnich przedsiębiorstwach z reguły sam właściciel kontroluje większość aspektów działalności. Organizacje te często uważają planowanie za kosztowny i czasochłonny proces nieprzynoszący przedsiębiorstwu wartości dodanej. Praktyka gospodarcza wskazuje jednak, że przedsiębiorstwa, które nie posiadają jasno sprecyzowanej strategii działania i planów rozwojowych funkcjonują gorzej niż ich konkurenci dysponujący opracowaną, sukcesywnie wdrażaną i dostosowywaną do zmian rynkowych strategią działalności. W przedsiębiorstwach tych należy zwrócić uwagę, na to, aby zakres, szczegółowość i horyzont czasowy planowania były odpowiednie do stopnia aktywności organizacji, dynamiki jej rozwoju oraz zmian w otoczeniu. Z uwagi na ograniczoną ilość zasobów planowanie może koncentrować się na wyznaczeniu kluczowych kierunków działalności firmy i formułowaniu planów dla najważniejszych przedsięwzięć rozwojowych.

Literatura wykorzystana i zalecana do dalszego studiowania

Drucker P., *Praktyka zarządzania*, wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
Garrison R. H., *Managerial Accounting. Concepts for Planning, Control, Decision Making*, 5th edition, BPI IRWIN, Boston 1988.
Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.

Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
Lucey T., *Management Accounting*, DB Publication, London 1992.
Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2001.
Rummler G. A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.



Podstawowe pojęcia i definicje

ZARZĄDZANIE – celowe podejmowanie przez odpowiednie osoby decyzji prowadzących do osiągania założonych celów dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów lub też celowe dysponowanie tymi zasobami.

PODEJŚCIE SYSTEMOWE – podejście do zarządzania uwzględniające zarządzanie celami, efektywnością, zasobami oraz zarządzanie „na styku między działami".

PLANOWANIE – projektowanie przyszłej działalności przedsiębiorstwa poprzez ustalenie celów i sposobów ich osiągania w oparciu o ciągłą analizę ryzyka i systematyczne podejmowanie decyzji zorientowanych na wywołanie zjawisk, które by samoistnie nie zaistniały, a które mają przynieść sukces organizacji.

ORGANIZOWANIE – działania i czynności zmierzające do osiągnięcia zaplanowanych celów i wykonania zadań oraz dysponowania zasobami przekazanymi do osiągnięcia celów.

MOTYWOWANIE – angażowanie pracowników firmy w osiąganie zaplanowanych celów poprzez oddziaływanie na nich w sposób, który jest korzystny dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie atrakcyjny dla pracownika.

KONTROLOWANIE – pomiar osiągnięć, ocena i analiza odchyleń od planu oraz wskazywanie potrzeb w zakresie doskonalenia procesów.

PLANOWANIE MIKROEKONOMICZNE – zbiór czynności polegających na świadomym kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa w interakcji z jego otoczeniem.

PLANOWANIE STRATEGICZNE – opracowanie, ocena i wybór strategii organizacji oraz przełożenie tej strategii na długookresowe plany działań mające służyć osiągnięciu celów firmy.

PLANOWANIE TAKTYCZNO-OPERACYJNE – planowanie wykorzystania zasobów dla osiągnięcia określonych celów w sposób najbardziej skuteczny i efektywny.

SKUTECZNOŚĆ – stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte.

EFEKTYWNOŚĆ – relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.



Zagadnienia kontrolne

1. Zdefiniuj, na czym polega podejście systemowe do zarządzania.
2. Omów zakres funkcji zarządzania mających zastosowanie w przedsiębiorstwie.
3. Wyjaśnij podstawowe cele zarządzania zasobami w organizacji.
4. Scharakteryzuj rodzaj decyzji podejmowanych na różnych szczeblach zarządzania.
5. Wyjaśnij istotę planowania w organizacji.
6. Podaj podstawowe cechy różniące plany strategiczne, taktyczne i operacyjne.
7. Omów kluczowe etapy procesu planowania w przedsiębiorstwie.
8. Wskaż podstawowe zasady planowania w przedsiębiorstwie.

Rozdział 2

ISTOTA, FUNKCJE I ZASADY KONSTRUKCJI BIZNES PLANÓW

Po przestudiowaniu tego rozdziału czytelnik powinien potrafić wyjaśnić:

✓ pojęcie biznes planu i jego miejsce w procesach planistycznych ✓ cele sporządzania biznes planu w przedsiębiorstwie ✓ podstawowe funkcje biznes planu ✓ okoliczności, w których sporządzanie biznes planu jest konieczne lub przydatne ✓ konsekwencje stosowanych przez przedsiębiorstwa praktyk w zakresie sporządzania biznes planów ✓ etapy procesu tworzenia biznes planu ✓ najważniejsze formalne i merytoryczne kryteria sporządzania biznes planu.

2.1. Wprowadzenie

Z przedstawionej w rozdziale pierwszym istoty procesu planowania w przedsiębiorstwie wynika, że jakość tego procesu jest jednym z najistotniejszych elementów wpływających na sposób funkcjonowania organizacji. Rzetelność, poprawność, elastyczność i użyteczność planów wpływa z jednej strony na ograniczenie ryzyka działalności, z drugiej warunkuje sprawne działanie przedsiębiorstwa i wykorzystanie nadarzających się szans. Proces planowania musi być dostosowany do potrzeb i specyfiki działania przedsiębiorstwa. Jego rezultat zawsze jednak powinien znaleźć odzwierciedlenie w postaci formalnego dokumentu wskazującego kierunki, metody i spodziewane efekty zaplanowanych działań. Takim dokumentem jest biznes plan.

Celem rozdziału jest przedstawienie pojęcia biznes planu i jego zastosowań jako dokumentu planistycznego. Uwaga zwrócona zostanie na procedury i zasady sporządzania tego dokumentu. Wskazane zostaną podmioty uczestniczące w procedurze tworzenia biznes planu oraz okoliczności, w których jest on sporządzany.

2.2. Pojęcie biznes planu

Pojęcie **biznes plan**[1] jest bezpośrednim tłumaczeniem angielskiego określenia *business plan*, które składa się z dwóch słów:

— ***business*** – oznaczającego interes, firmę, problem, sprawę, rzecz, zadanie, zawód,

— ***plan*** – oznaczającego plan, program, projekt, zamierzenie.

Szeroki zakres tego pojęcia sprawia, że termin *biznes plan* używany jest potocznie nie tylko w odniesieniu do kompleksowego planu działalności organizacji, ale również w znaczeniu węższym – jako określenie planu inwestycyjnego, a nawet samego planu finansowego, czy marketingowego. Podejście to nie zawsze jest poprawne.

W praktyce biznes plan może być sporządzany dla:

— **organizacji gospodarczych** – definiowanych jako grupa ludzi wraz z infrastrukturą z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań, która za pomocą określonych środków realizuje postawione przed nimi cele gospodarcze,

— **przedsięwzięć gospodarczych** – rozumianych jako realizowane w określonym celu złożone działanie o charakterze gospodarczym, które angażuje określone zasoby oraz posiada jednoznacznie określony początek i koniec.

Zakres biznes planu może odnosić się więc do wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa, wszystkich jej celów i zamierzeń – ma wówczas postać **biznes planu przedsiębiorstwa**, ale może również obejmować tylko jeden wybrany aspekt działalności przedsiębiorstwa w formie **biznes planu przedsięwzięcia gospodarczego**.

Mając na uwadze powyższe, **BIZNES PLAN** można zdefiniować jako długofalowy i kompleksowy plan działalności organizacji gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego sporządzony w oparciu o wszechstronną oce-

[1] W polskiej literaturze znaleźć można również inną pisownię pojęcia *biznes plan*. Niektórzy autorzy stosują określenie z języka angielskiego – *business plan*, inni określają ten dokument słowem *biznesplan pisanym łącznie*.

nę sytuacji strategicznej firmy (bieżącą i przyszłą ocenę potencjału organizacji i uwarunkowań jej funkcjonowania oraz dotychczasowe doświadczenia). Plan ten w udokumentowanej formie prezentuje cele organizacji lub przedsięwzięcia, sposoby osiągnięcia tych celów oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.

Biznes plan jest koncepcją realizacji konkretnych działań gwarantujących osiągnięcie celów strategicznych. Toteż ma on zazwyczaj cechy planu taktycznego, zawierającego jednak bezpośrednie odniesienie do planu strategicznego lub elementy tego planu, a także uwzględniającego dłuższy horyzont czasu. Specyfikę biznes planu na tle planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych zaprezentowano w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Specyfika biznes planu na tle planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych

CECHY	RODZAJE PLANÓW		
	PLAN STRATEGICZNY	PLAN TAKTYCZNY	PLAN OPERACYJNY
zakres	podstawowe aspekty rozwoju organizacji	zasoby, procesy, produkty, terminy	pojedyncze działania
cel planowania	sformułowanie misji organizacji i kluczowych celów długookresowych	doprowadzenie do pożądanych rezultatów w średnim i krótkim okresie	wykonanie zadania
charakter planowania	twórczy	bilansujący i alokacyjny	odtwórczy, bazujący na wytycznych
stopień niepewności	wysoki (duża zmienność parametrów)	redni (przypuszczalna zmienność parametrów)	niski (znany poziom zmienności parametrów)
złożoność problematyki	bardzo duża liczba zmiennych	duża liczba zmiennych	mała liczba zmiennych
stopień zagregowania informacji	wysoki	redni	niski
horyzont czasowy	zazwyczaj długookresowy	redniookresowy	krótkookresowy

standardowe cechy biznes planu — opcjonalne cechy biznes planu

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Cele sporządzania, odbiorcy i funkcje biznes planu

Opracowanie biznes planu ma na celu zaprojektowanie, ocenę, wdrożenie i kontrolę realizacji koncepcji menedżerów dotyczących zakładania nowych i rozwoju istniejących przedsiębiorstw oraz realizacji przedsię-

wzięć inwestycyjnych i innych ważnych decyzji, a w efekcie służyć ograniczaniu ryzyka popełnienia błędu oraz racjonalizacji wykorzystania czasu i zasobów firmy. W biznes planie formułuje się więc konkretne projekty realizacyjne, uzasadnia ich realność oraz wpływ na sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa. Planowanie działań ma zwiększyć szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie sukcesu w ciągle zmieniającym się świecie. Dzięki systematycznemu, kompleksowemu i uporządkowanemu podejściu do zagadnień, będących przedmiotem planowania, podstawowe zagrożenia i ryzyka związane z ich realizacją identyfikowane są w fazie analitycznej. Stopień ich wpływu na realizację przedsięwzięcia może być więc oceniony i zminimalizowany poprzez opracowanie odpowiednich scenariuszy postępowania. Przy takim podejściu błędy popełniane są na papierze, a nie w rzeczywistości.

Biznes plan może być sporządzany dla potrzeb odbiorców:

- **wewnętrznych** (kadry kierowniczej, menedżerów projektów, pracowników),
- **zewnętrznych** (instytucji finansowych – banków, funduszy inwestycyjnych, potencjalnych inwestorów – firm zainteresowanych udziałem w przedsięwzięciu lub zakładaniu, rozwijaniu czy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, partnerów gospodarczych, dostawców i ważniejszych klientów, wierzycieli uczestniczących w postępowaniach układowych i ugodowych, organizacji publicznych i rządowych wspierających biznes w zakresie pomocy finansowej i doradczej – agencji rozwoju regionalnego, agencji wspierania przedsiębiorczości, właścicieli i organów statutowych przedsiębiorstwa).

Jako dokument sporządzany dla potrzeb wewnętrznych, biznes plan opracowywany jest zazwyczaj na użytek kadry kierowniczej, która wykorzystuje go w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jest on wytyczną do realizacji założonych celów długookresowych firmy, dzięki której kierownictwo oraz właściciele przedsiębiorstwa mogą na bieżąco koordynować i kontrolować przebieg wszystkich działań. Obejmuje swym zakresem zagadnienia, które stanowią zarówno przedmiot zarządzania strategicznego jak i operatywnego. Stanowi on więc podstawę podejmowania decyzji kierowniczych, oceny przebiegu realizacji tych decyzji oraz skutków będących ich następstwem. Wewnętrzni adresaci biznes planu to także pracownicy. Zapoznanie ich z koncepcją działania firmy pozwala na efektywne włączenie ich w realizację zaplanowanego przedsięwzięcia i szybkie osiągnięcie pozytywnego efektu.

Opracowanie biznes planu ma ułatwiać również zarządzanie procesami inwestycyjnymi w organizacji poprzez kompleksową ocenę opłacalności projektowanych przedsięwzięć oraz ocenę możliwości ich wdrożenia w ustalonym czasie i przy określonych zasobach.

Jeśli dokument opracowywany jest dla użytkowników zewnętrznych, jest on podstawą decyzji i działań podmiotów zewnętrznych w stosunku do zarządu firmy lub inwestora. Ma on wówczas za zadanie uatrakcyjnić firmę w oczach inwestorów, aby pozyskać środki finansowe niezbędne do realizacji przedsięwzięć. Oznacza to, że biznes plan musi być opracowany w taki sposób, aby przekonać czytelnika zarówno do samej idei (pomysłu) przedsięwzięcia lub rozwoju przedsiębiorstwa, korzyści z wdrożenia koncepcji, jak i możliwości jej realizacji w sposób i przy zasobach określonych w biznes planie. Zewnętrzni adresaci biznes planu, np. banki lub potencjalni inwestorzy, oceniają przedsiębiorstwo z punktu widzenia przyjętych kryteriów. Aby więc zachęcić ich do współpracy, biznes plan musi odpowiadać na wszystkie ich pytania i wątpliwości. Odbiorcy zewnętrzni zainteresowani są głównie relacją ryzyka projektu do korzyści z niego wynikających. Muszą więc zyskać pewność, że zainwestowane przez nich pieniądze są narażone na mniejsze ryzyko i mogą przynieść większe zyski niż jeśli byłyby pożyczone konkurencji lub ulokowane na rachunku bankowym. Przygotowując biznes plan dla potrzeb zewnętrznych należy ogniskować swoją uwagę na następujących kwestiach[2]:

- eksponowaniu silnych stron organizacji i szans płynących z otoczenia,
- prezentacji środków zaradczych w odniesieniu do zidentyfikowanych słabych stron przedsiębiorstwa i zagrożeń,
- przedstawieniu aktualnej, rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa, perspektyw i zamierzeń oraz realnych trudności związanych z realizacją planów i sposobów ich pokonywania,
- wskazaniu metod monitorowania i oceny stopnia osiągania celów głównych i etapowych w wyznaczonym czasie i przy określonych zasobach,
- udowodnieniu, że kadra kierownicza jest świadoma możliwości i zagrożeń płynących z otoczenia i potrafi osiągnąć wyznaczone cele.

Elementy biznes planu wykorzystywane są do komunikacji misji i celów przedsiębiorstwa jego klientom, kontrahentom, czy też organizacjom rządowym. W kontaktach z nimi profesjonalna prezentacja fragmentów biznes planu, z wyłączeniem szczegółowych danych finansowych, jest często nieodzowna i pomaga uzyskać wiarygodność. Biznes plany wykorzystywane są również w procesie nadzoru właścicielskiego przez rady nadzorcze i orga-

[2] E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 32–35.

ny założycielskie dokonujące obsady stanowisk w zarządzie firmy, oceny zarządu oraz akceptacji długofalowych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, iż biznes plany opracowywane dla celów zewnętrznych mogą mieć nieco odmienną formułę od biznes planów sporządzanych dla potrzeb wewnętrznych. Różnice te są jednak nieznaczne. Nie dotyczą raczej aspektów merytorycznych, ale formalno-prawnych, sposobu prezentacji danych lub wynikają ze specyficznych wymagań inwestora. Niektóre biznes plany łączą więc harmonijnie rolę wewnętrznego dokumentu zarządczego jak i realizują zadania zewnętrzne. Inne, koncentrują się tylko na jednej z tych funkcji. Toteż biznes plan opracowany dla potrzeb pozyskania zewnętrznych środków finansowych np. na wprowadzenie nowych produktów, uruchomienie nowej linii produkcyjnej lub otwarcie oddziału, może i powinien być wykorzystany jako dokument wspomagający realizację tych przedsięwzięć w praktyce. Właściwie opracowany biznes plan może być wykorzystany na wielu płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa jako instrument:

a) wspomagający realizację **podstawowych funkcji zarządzania**, takich jak funkcje:
   - planistyczne,
   - organizacyjne,
   - motywacyjne,
   - kontrolne,
b) pełniący **dodatkowe specyficzne funkcje**:
   - informacyjne,
   - decyzyjne,
   - optymalizujące,
   - kreujące,
   - systematyzujące.

Pełniąc funkcje planistyczne, organizacyjne, motywacyjne i kontrolne biznes plan wspomaga proces wdrażania jego zapisów w praktyce.

Realizując **FUNKCJĘ PLANISTYCZNĄ** biznes plan stanowi podstawę do przygotowywania planów krótkookresowych, mających charakter planów operacyjnych, wykonawczych.

FUNKCJA ORGANIZACYJNA biznes planu sprowadza się do wskazywania i uruchamiania w uporządkowany sposób działań, środków, procedur, narzędzi i metod niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych celów. Funkcja ta realizowana jest poprzez koordynowanie działalności jednostek organizacyjnych oraz kierowanie przez zarząd działaniami wykonawczymi tych jednostek.

FUNKCJĘ MOTYWACYJNĄ biznes planu należy rozumieć jako kreowanie wśród kierownictwa i pracowników przedsiębiorstwa postaw sprzyjających realizacji celów. Jest to możliwe wskutek jasnego zdefiniowania wymagań, oczekiwań i wymiernych efektów finansowych i pozafinansowych wynikających ze zrealizowanych planów.

FUNKCJA KONTROLNA jest wynikiem formalnego sprecyzowania w biznes planie kluczowych wskaźników sukcesu, wymaganych standardów, terminów i wyników finansowych. Istnienie biznes planu umożliwia przeprowadzanie oceny faktycznych wyników w porównaniu z wartościami zaplanowanymi, ustalanie odchyleń i identyfikację potrzeb w zakresie wprowadzania działań korygujących lub zapobiegawczych. Zdefiniowanie kluczowych wskaźników sukcesu sprzyja również budowie w przedsiębiorstwie systemu wczesnego ostrzegania, który umożliwia identyfikację zmian w otoczeniu stanowiących zagrożenia lub szanse dla realizacji planu.

Wykorzystanie biznes planu na wszystkich wymienionych płaszczyznach sprawi, że biznes plan nie będzie miał tylko charakteru dokumentu formalnego, ale poprzez praktyczne wdrożenie przyniesie organizacji wartość dodaną. W przeciwnym wypadku biznes plan będzie dokumentem „martwym".

Poza omówionymi powyżej funkcjami związanymi z procesami zarządzania można również wskazać dodatkowe, specyficzne funkcje biznes planu.

FUNKCJA INFORMACYJNA ma zastosowanie zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Biznes plan wykorzystywany jest bowiem do komunikacji wszystkim stronom zainteresowanym dotychczasowych osiągnięć oraz celów i zamierzeń firmy. Prezentuje on szereg informacji na temat przeszłości organizacji, jej aktualnej sytuacji i przyszłości, które są przydatne dla właścicieli firmy, jej kierownictwa, klientów, pracowników, dostawców, podwykonawców i innych organizacji zainteresowanych współpracą.

Biznes plan jest dokumentem będącym efektem decyzji podjętych w trakcie jego opracowywania. Decyzje te dotyczą szeregu aspektów, w tym celów, metod osiągnięcia tych celów. **FUNKCJA DECYZYJNA** ma jednak zastosowanie nie tylko w fazie tworzenia biznes planu, ale również w trakcie jego realizacji np. często wskazuje scenariusze postępowania w sytuacjach zagrożeń, czy też determinuje możliwości wykorzystania rezerw finansowych.

FUNKCJA OPTYMALIZUJĄCA (EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ) biznes planu przejawia się w optymalizacji działań przedsiębiorstwa poprzez

uwzględnienie w planowaniu przyszłości zarówno kryteriów efektywnościowych, jak i mechanizmów regulacyjnych przepływy pieniężne. Zrównoważenie obu aspektów jest kluczowe, z punktu widzenia zapewnienia pożądanej kondycji finansowej firmy oraz pozycji rynkowej.

W procesie opracowywania, weryfikacji i wdrażania biznes planu można zidentyfikować również jego **FUNKCJĘ KREUJĄCĄ (KONCEPCYJNĄ, STYMULUJĄCĄ)**. Tworzenie biznes planu nie powinno być jedynie usystematyzowaniem istniejących strategii, ale poszukiwaniem nowszych, lepszych rozwiązań. Powinno pobudzać do twórczego, innowacyjnego myślenia, którego efektem będzie koncepcja rozwoju firmy.

Opracowany biznes plan może pełnić również **FUNKCJĘ SYSTEMATYZUJĄCĄ** podejście do zarządzania organizacją. Porządkuje on metody, sposoby i procedury postępowania, ujednolica i integruje funkcjonujące w organizacji systemy formułowania celów, oceny pracowników, raportowania wyników i inne.

2.4. Okoliczności opracowywania biznes planów

Biznes plany sporządzane są dla różnych celów i różnych sytuacjach. Najczęściej przygotowywane są dla potrzeb[3]:

1. Uruchamiania nowej działalności gospodarczej.
2. Zarządzania strategicznego.
3. Zarządzania przedsięwzięciami inwestycyjnymi.
4. Tworzenia wspólnych przedsięwzięć.
5. Przeprowadzania fuzji przedsiębiorstw.
6. Pozyskiwania zewnętrznych środków na finansowanie działalności.
7. Prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.
8. Restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw.
9. Zarządzania zmianą w organizacji.
10. Realizacji projektów marketingowych.
11. Likwidacji przedsiębiorstw.
12. Wyceny przedsiębiorstw.
13. Konkursów na stanowiska kierownicze.

[3] A. West, *Zaplanuj swój biznes*, PWN, Warszawa 1998, s. 12–18 i 172–174; P. Tiffany, S. D. Peterson, *Biznes Plan*, IDG Books, Warszawa 1999, s. 8; Z. Pawlak, *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001, s. 40–76.

1. Uruchamianie nowej działalności gospodarczej

Każda nowa działalność powinna być uruchomiona tylko wtedy, gdy z góry wiadomo, że przyniesie w krótszym lub dłuższym okresie konkretne korzyści finansowe. Przygotowanie biznes planu i jego weryfikacja potwierdza, że dana działalność jest dochodowa i warto ją realizować lub też wskazuje, że pomysł na prowadzenie biznesu, ocena sytuacji rynkowej lub posiadane środki są niewłaściwe i niewystarczające. Biznes plan jest przydatny zarówno w fazie projektowania nowej działalności, jej uruchamiania, jak również na etapie funkcjonowania nowego przedsiębiorstwa.

2. Zarządzanie strategiczne

Biznes plan jest narzędziem przydatnym w procesie zarządzania rozwojem firmy. Powinien być opracowywany zawsze, kiedy następuje zmiana celów i strategii rozwoju firmy. Wykorzystywany jest przez decydentów w praktycznym kierowaniu firmą tak, aby plan się powiódł i aby cele zostały osiągnięte.

3. Zarządzanie przedsięwzięciami inwestycyjnymi

Przygotowanie biznes planu dla działań inwestycyjnych ma na celu potwierdzenie, że przewidziane w planie środki i metody działania zapewnią realizację tych inwestycji:
— zgodnie z założeniami ilościowymi i jakościowymi,
— w zaplanowanych terminach,
— przy określonych nakładach,
— osiągając przewidziane efekty.

4. Tworzenie wspólnych przedsięwzięć

Współpraca partnerów biznesowych wymaga jednoznacznego zdefiniowania wzajemnych oczekiwań, określenia relacji, ról i odpowiedzialności przy realizacji wspólnych przedsięwzięć. Opracowanie biznes planu ma służyć zapewnieniu rzetelności założeń, analiz, prognozowanych efektów i uwiarygodnieniu intencji stron.

5. Przeprowadzanie fuzji przedsiębiorstw

Celem sporządzenia biznes planu w tym przypadku jest diagnoza sytuacji w organizacjach przystępujących do połączenia i zaplanowanie procesu integracji przedsiębiorstw w sposób zapewniający realizację wizji nowo powstałej organizacji. Fuzje przedsiębiorstw są zawsze procesami złożonymi. Decyzje o nich zapadają na poziomie organów nadzorczych i są efektem

konieczności rynkowych lub wizji właścicieli. Często dotyczą przedsiębiorstw funkcjonujących w podobnych branżach, będących do niedawna konkurentami. Sprawne przeprowadzenie fuzji – tak, aby zapewnić końcową synergię wszystkich procesów, utrzymać zaufanie klientów i pracowników do firmy oraz w rezultacie zwiększyć efektywność organizacji – wymaga kompleksowego zaplanowania wszystkich działań. Biznes plan jest końcowym efektem prac zespołów zadaniowych i określa: sposoby, terminy i ostateczne efekty integracji na płaszczyźnie systemowej, organizacyjnej, prawnej, proceduralnej, majątkowej, finansowej, informatycznej, zasobów ludzkich. Dokument ten jest niezbędny z punktu widzenia skutecznego zarządzania procesem fuzji, realizacji celów cząstkowych i osiągnięcia ostatecznego efektu – fuzji przedsiębiorstw – w zaplanowanym terminie.

6. Pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie działalności

Działalność przedsiębiorstwa może być finansowana ze środków wewnętrznych i zewnętrznych. Obecnie formalnym wymogiem ubiegania się o zewnętrzne środki finansowe – np. kredyty, pożyczki, subwencje, czy dotacje – jest przedstawienie biznes planu przedmiotowej działalności lub przedsięwzięcia inwestycyjnego. Pozwala uwiarygodnić przed bankiem lub inwestorem przeznaczenie środków finansowych, stając się tym samym mocnym atutem w negocjacjach.

7. Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych

Przygotowanie biznes planu w tym przypadku jest wymogiem wynikającym z *ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw*[4] i jednym z dokumentów opracowywanym w trakcie procesu prywatyzacyjnego. Ma on za zadanie przedstawić ewentualnemu inwestorowi aktualną sytuację przedsiębiorstwa i potencjalne możliwości jego rozwoju.

8. Restrukturyzacja naprawczej przedsiębiorstw

Procesy restrukturyzacyjne, których podstawą są gruntowne i wielopłaszczyznowe zmiany mające na celu poprawę bytu organizacji poprzez realizację działań o charakterze naprawczym, wymagają przygotowania biznes planu. Działania restrukturyzacyjne realizowane są w obrębie podstawowych struktur składowych przedsiębiorstwa i mogą dotyczyć sfery: przedmiotowej, majątkowej, finansowej, organizacyjnej, zatrudnienia. Biznes plan może być

[4] Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 30 sierpnia 1996 r., Dz.U. z 2002 r. Nr 171, poz. 1397.

wykorzystany w postępowaniu naprawczym, ugodowym lub układowym, przy wprowadzaniu zarządu komisarycznego.

9. Zarządzanie zmianą w organizacji

Biznes plany powinny być opracowywane zawsze w przypadku realizacji skomplikowanych, istotnych dla przedsiębiorstwa, projektów zmian organizacyjnych, systemowych, strukturalnych, przedmiotowych takich jak np.: zmiany własnościowe, zmiany profilu działalności, wprowadzanie nowych produktów modernizacja zakładu, wdrażanie zintegrowanych systemów komputerowych, przenoszenie produkcji czy usług do innej lokalizacji. Sprawne wdrożenie tych zmian jest w wielu przypadkach jest warunkiem zapewnienia ciągłości działalności przedsiębiorstwa (obsługi klientów, dostępności usług i produktów, przebiegu procesów produkcyjnych, rozliczeń finansowych, płynności firmy itp.).

10. Realizacja projektów marketingowych

Biznes plan ma istotne znaczenie przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek lub wejścia na nowe rynki zbytu. Powinien on przewidywać różne środki, metody i formy działania w tym analizę rynku i marketing, których celem byłoby zdobycie rynku.

11. Likwidacja przedsiębiorstw

Celem biznes planu jest właściwe przygotowanie organizacyjne i przeprowadzenie procesu likwidacji przedsiębiorstwa. Proces ten realizowany może być np. w wyniku: wycofania się firmy z danego rynku, prywatyzacji przedsiębiorstwa, zaprzestania działalności. Efektem wdrożenia biznes planu ma być optymalne spełnienie oczekiwań właścicieli i innych stron zainteresowanych, a więc np. maksymalizacja efektu finansowego, utrzymanie pozycji i wizerunku marki.

12. Wycena przedsiębiorstw

Przygotowanie biznes planu w tym przypadku ma służyć dostarczeniu najistotniejszych informacji na temat przyszłych dochodów przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę wyceny przedsiębiorstwa wg tzw. podejścia dochodowego. Wyceny przedsiębiorstw dokonuje się najczęściej dla potrzeb: procesów prywatyzacyjnych, fuzji przedsiębiorstw, sprzedaży akcji.

13. Konkursy na stanowiska kierownicze

Opracowanie własnego, niekonwencjonalnego pomysłu na rozwój przedsiębiorstwa lub realizację oczekiwań jego właścicieli staje się coraz częściej

elementem procesów rekrutacyjnych na najwyższe stanowiska kierownicze w firmach. Koncepcja menedżera, aby mogła być przekonująca musi spełniać zarówno pod względem formy, jak i treści określone wymagania. Stanowi więc swego rodzaju projekt biznes planu dla danego przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia.

2.5. Autorzy biznes planu

Sporządzenie biznes planu nie jest rzeczą prostą. Wymaga od autorów doświadczenia i szerokiej wiedzy z zakresu zarządzania, marketingu, finansów i rachunkowości. Opracowanie biznes planu jest szczególnie trudne dla osób przygotowujących ten dokument pierwszy raz. Przedstawienie przez przedsiębiorstwo profesjonalnego biznes planu staje się jednak obecnie standardem w kontaktach z zewnętrznymi instytucjami finansującymi działalność czy potencjalnymi inwestorami. Coraz częściej biznes plany wykorzystywane są w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub przedsięwzięciem inwestycyjnym. Dlatego też niezbędne jest, aby każdy menedżer potrafił sporządzić biznes plan i wdrożyć go w życie.

W praktyce często można spotkać następujące podejścia do tworzenia biznes planu:

1. Biznes plan traktowany jest jako plan finansowy, wobec czego jego opracowanie zlecane jest Dyrektorowi Finansowo-Ekonomicznemu lub Głównej Księgowej.
2. Poszczególne elementy biznes planu opracowywane są przez dyrektorów lub przedstawicieli działów odpowiedzialnych za dany obszar funkcjonowania firmy: rozwój, sprzedaż, produkcję, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi itd.
3. Opracowanie całego biznes planu zlecane jest konsultantom zewnętrznym.
4. Biznes plan przygotowywany jest przez właściciela, menedżera firmy.

Następstwem takich praktyk może okazać się:

— w pierwszym przypadku – ograniczenie biznes planu jedynie do części finansowej poszerzonej o kilka ogólnych informacji na temat firmy,
— w drugim przypadku – niespójność poszczególnych części biznes planu i brak wzajemnej zgodności celów,
— w trzecim przypadku – zastosowanie standardowych rozwiązań, niedostosowanie biznes planu do specyficznych potrzeb i możliwości firmy (ograniczonych zasobów ludzkich, informatycznych itp.), mała przydatność dla celów wewnętrznych,
— w czwartym przypadku – nieuwzględnienie w biznes planie potrzeb wszystkich stron zainteresowanych lub niespełnienie wymogów formalnych definiowanych przez odbiorców zewnętrznych, w wyniku niedostatku wiedzy teoretycznej, ciągłych zmian w przepisach itd.

Toteż należy podkreślić, iż przygotowanie dobrego biznes planu wymaga zaangażowania zarówno właścicieli, menedżerów przedsiębiorstwa, jego kluczowych pracowników, jak i często wyspecjalizowanych organizacji doradczych i konsultingowych. Każdy z nich ma jednak inną rolę do spełnienia:

1. **Właściciele firmy** (inwestorzy) – powinni nakreślić podstawowych cele i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia.
2. **Menedżerowie** – są odpowiedzialni za opracowanie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, wskazanie sposobów osiągnięcia zaplanowanych celów.
3. **Pracownicy firmy**, przedstawiciele działów – uczestniczą w przygotowaniu niezbędnych danych, analiz, projektów, propozycji.
4. **Konsultanci zewnętrzni** – mogą wspomagać organizację poprzez szkolenie z technik i procedur planistycznych, przygotowanie strony formalnej biznes planu oraz opiniowanie dokumentu.

Najbardziej efektywnym sposobem jest przygotowywanie biznes planów przez zespoły mieszane (osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary działalności firmy i konsultanta zewnętrznego) na podstawie określonych przez najwyższe kierownictwo wytycznych dotyczących podstawowych celów i zamierzeń przedsiębiorstwa.

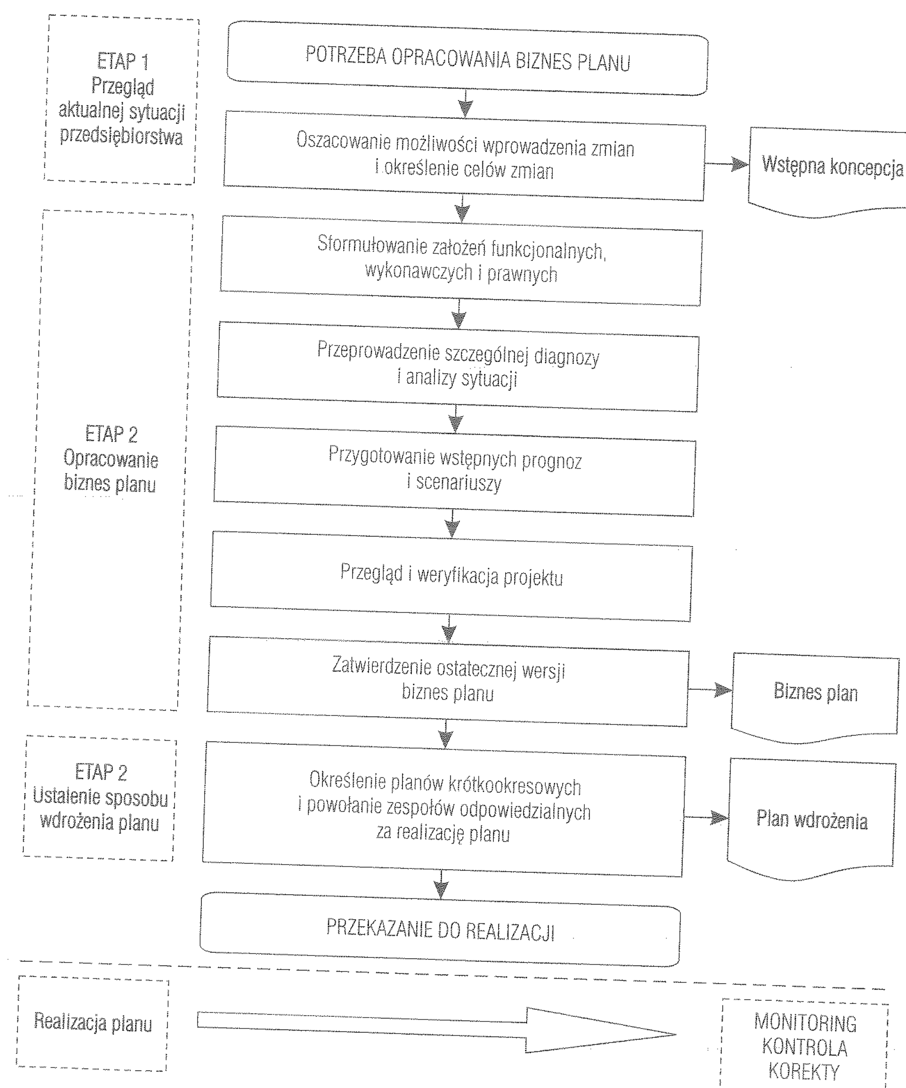
2.6. Procedury i etapy opracowywania biznes planu

Potrzebę opracowania biznes planu w przedsiębiorstwie mogą determinować różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Uruchamiają one proces planowania biznesowego, który składa się z trzech podstawowych etapów:

1. **Przeglądu aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa** – oszacowania możliwości wprowadzenia zmian i określenie celów ich wprowadzenia.
2. **Opracowania biznes planu** zawierającego szczegółową analizę zmian, plan reorganizacji i rozwoju przedsiębiorstwa lub realizacji przedsięwzięcia wraz ze wszystkimi implikacjami.
3. **Ustalenia sposobu wdrożenia planu** – powołania zespołów odpowiedzialnych za realizację celów ustalonych w biznes planie, określenia planów krótkookresowych oraz terminów ich realizacji.

W ramach poszczególnych faz procesu opracowywania biznes planu podejmowanych jest przez różne osoby szereg działań, których efektem ma być skuteczne wdrożenie zapisów dokumentu i osiągnięcie wyznaczonych celów. Tok postępowania przy opracowaniu biznes planu nie jest obwarowany żadnymi przepisami prawnymi, dlatego jego wybór pozostawiany jest przedsiębiorstwom. Ogólna procedura opracowania biznes planu została przedstawiona na schemacie 2.1.

Schemat 2.1. Procedura opracowania biznes planu



Źródło: opracowanie własne.

Podstawą rozpoczęcia wszelkich działań planistycznych jest zidentyfikowanie przez organizację potrzeby opracowania biznes planu, która może wynikać z nowej idei rozwoju, zmian oczekiwań stron zainteresowanych, zmian w otoczeniu makroekonomicznym i rynkowym – pojawienia się nowych szans i zagrożeń, problemów organizacyjnych, systemowych, zarządczych, finansowych, wymagań podmiotów zewnętrznych i innych czynników. Decyzję o jego opracowaniu podejmuje szef przedsiębiorstwa lub organy statutowe (zarząd, rada nadzorcza, walne zgromadzenie akcjonariuszy). Uruchomienie procedur planistycznych następuje zazwyczaj po przedstawieniu przez inicjatora projektu wstępnej koncepcji, wraz z uzasadnieniem, zawierającym co najmniej oszacowanie możliwości wprowadzenia zmian i cele ich wprowadzenia. Akceptacja zarysu planu przez decydentów umożliwia przejście do kolejnej fazy procesu – opracowania biznes planu.

Opracowanie biznes planu wymaga przede wszystkim wyznaczenia osób zaangażowanych w jego przygotowanie oraz określenia podstawowych założeń funkcjonalnych, wykonawczych i prawnych dotyczących jego konstrukcji. Przed przystąpieniem do formułowania biznes planu należy więc określić:

- **zakres przedmiotowy** biznes planu (główną problematykę biznes planu, obszary działalności objęte planowaniem – całe przedsiębiorstwo, specyficzne przedsięwzięcie),
- **cele** biznes planu (cele główne i cele komplementarne stawiane przed biznes planem),
- **horyzont czasowy** biznes planu (punkt startowy, okres analizy danych, okres projekcji finansowych),
- **podmioty zaangażowane w jego realizację** (strony związane w sposób bezpośredni i pośredni z przygotowaniem i wdrożeniem planu – decydenci, inwestorzy, instytucje bankowe, ubezpieczeniowe, rynku kapitałowego, podmioty rynku pracy, samorządowe, kooperanci),
- **odbiorców** biznes planu (zewnętrznych i/lub wewnętrznych),
- **metody budowy** biznes planu (standardy opracowywania, metody diagnostyczne, analityczne i planistyczne),
- **czynniki wpływające na jego realizację** (czynniki korzystne i nie korzystne, zależne niezależne, współzależne i wykluczające się),
- **kryteria oceny** biznes planu pod kątem formalnym i merytorycznym.

Powyższe wymagania powinny być zweryfikowane przez wyznaczony zespół pod względem adekwatności, kompletności, jednoznaczności i wzajemnej niesprzeczności. Stanowią one bowiem podstawę zasadniczej faza opracowywania biznes planu tj.:

— przeprowadzenia analizy i diagnozy sytuacji,
— przygotowania wstępnych prognoz i scenariuszy,
— opracowania projektu biznes planu,
— przeglądu i weryfikacji projektu,
— zatwierdzenia ostatecznej wersji biznes planu.

Opracowany w efekcie biznes planu powinien zawierać szczegółową analizę zmian w przedsiębiorstwie, plan reorganizacji i rozwoju firmy lub realizacji przedsięwzięcia wraz ze wszystkimi implikacjami dla organizacji.

Ostateczny sukces biznes planu zależy od właściwego wdrożenia dokumentu w życie. Ostatnim etapem opracowywania biznes planu jest więc zaplanowanie sposobu jego wdrożenia zapewniającego pełną realizację założeń. Wdrożenie jest związane z rozbiciem zatwierdzonego projektu na czynniki, które łącznie utworzą harmonogram działań powiązany z przepływem środków z różnych źródeł finansowania. Wymaga ono powołania zespołów odpowiedzialnych za realizację celów ustalonych w biznes planie, określenie planów krótkookresowych oraz terminów ich realizacji.

Na końcową jakość biznes planu wpływa w efekcie prawidłowość działań przeprowadzonych we wszystkich fazach opracowania biznes planu. Pozytywna ocena dokumentu jest zdeterminowana: poprawnością zgromadzonych danych i przyjętych założeń, formalną, metodologiczną i rachunkową poprawnością opracowania oraz prawidłowym zaplanowaniem fazy wdrożeniowej.

2.7. Zasady poprawnej konstrukcji biznes planu

Biznes plan jest sporządzany dla różnych celów i wykorzystywany w różnych sytuacjach. Jest on swoistą wizytówką firmy i świadczy o poziomie zarządzania przedsiębiorstwem. Cechami dobrego, profesjonalnie przygotowanego biznes planu są między innymi: realizm prognoz i szacunków, interesująca treść dokumentu, ładna oprawa graficzna, brak błędów formalnych i merytorycznych, zrozumiałość dla czytelnika, która wpływa na pozytywny odbiór całego dokumentu. Od tego jak dokument ten zostanie oceniony przez odbiorcę zależy w dużej mierze nastawienie inwestora, klientów, pracowników do firmy. Pierwsze wrażenie ma duży wpływ na późniejsze decyzje. Dlatego też, trzeba zrobić wszystko, aby było ono pozytywne.

Przygotowując biznes plan powinniśmy dążyć, aby uzyskać jak **najwyższą jakość tego dokumentu.** W tym celu należy przestrzegać szeregu zasad sformułowanych w oparciu o teorię zarządzania i praktykę gospodarczą.

Dotyczą one zarówno strony merytorycznej, jak i strony formalnej tego dokumentu. Podstawowe cechy biznes planów zaprezentowano w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Cechy prawidłowego biznes planu

RODZAJE CECH	WYSZCZEGÓLNIENIE
MERYTORYCZNE	kompleksowość
	długofalowość
	wykonalność
	zgodność wewnętrzna
	operatywność
	wariantowość
	elastyczność
FORMALNE	adekwatność
	zgodność ze standardami
	czytelność
	zwięzłość
	wiarygodność danych
	poprawność rachunkowa
	poufność

Źródło: opracowanie własne.

2.7.1. Cechy merytoryczne biznes planu

■ Kompleksowość

Kompleksowość inaczej określana mianem zupełności – oznacza konieczność uwzględnienia w biznes planie aktualnych danych i przewidywań dotyczących wszystkich kluczowych sfer działalności przedsiębiorstwa lub planowanego przedsięwzięcia oraz określenia czynników, które mają na nie decydujący wpływ, jak np.: sprzedaż, odbiorcy, dostawcy, koszty, wyniki, nakłady, źródła finansowania, struktura organizacyjna, zatrudnienie. Należy pamiętać, że biznes plan nie jest planem fragmentarycznym, dziedzinowym – np. marketingowym, czy finansowych – ale planem całościowo ukazującym przyszłość firmy lub przedsięwzięcia. Jego struktura wymaga więc aby wszystkim wyżej wymienionym aspektom poświęcić taką samą uwagę.

■ Długofalowość

Cecha ta ma odzwierciedlenie w długim horyzoncie czasowym planu. Dla przeciętnego przedsiębiorstwa odpowiedni jest plan, który obej-

muje działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu następnych lat, przy czym zakłada się, że pierwszy rok powinien być przedstawiony szczegółowo, a pozostałe – w zarysie. Dopuszcza się jednak krótszy horyzont planowania (18–24 miesiące) dla przedsiębiorstw działających w branżach dynamicznie rozwijających się, których warunki funkcjonowania szybko się zmieniają (informatyka, telekomunikacja). Biznes plan dla przedsięwzięcia inwestycyjnego powinien obejmować czas od momentu pierwszych wydatków na nakłady inwestycyjne przynajmniej do momentu zwrotu zainwestowanego kapitału. Jest to przedział czasowy dzielący się na dwa okresy: **okres budowy** i **okres produkcji**. Okres budowy obejmuje wszystkie działania od momentu podjęcia decyzji inwestycyjnej do rozpoczęcia eksploatacji, okres produkcji – to czas eksploatacji inwestycji, poprzez przetwarzanie zasobów w produkty[5].

■ Wykonalność

Kryterium wykonalności biznes planu sprowadza się do:

a) obiektywnej, realistycznej, starannej i opartej o rzetelne założenia oceny planowanych działań i przedsięwzięć,
b) zapewnienia i doboru środków właściwych pod względem ilościowym i jakościowym do osiągnięcia zaplanowanych celów,
c) możliwości osiągnięcia celów głównych i etapowych w wyznaczonych terminach.

Wykonalność biznes planu jest trudna do oceny. Zawsze jednak opracowany biznes plan – przed jego końcową akceptacją – powinien być poddany ocenie i weryfikacji. Kryteria i zakres weryfikacji i oceny określają zawsze decydenci (szef firmy, zarząd, rada, czy inny organ stanowiący). Kompleksowa ocena rzetelności i poprawności założeń planu może zostać skutecznie oceniona dopiero po zakończeniu jego realizacji. Doświadczeni inwestorzy, menedżerowie potrafią to jednak ocenić wcześniej, wychwytując wszelkie nierzetelności założeń i próby manipulacji. Podejmują oni decyzje, biorąc pod uwagę nie tylko zapisy w biznes planie, ale również, własną wiedzę, doświadczenie, intuicję i opinie doradców.

■ Zgodność wewnętrzna

Zgodność wewnętrzna oznacza wzajemną spójność wszystkich części biznes planu. Jest to jedno z najistotniejszych kryteriów oceny poprawno-

[5] W. Behrens, P. M. Hawranek, *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993, s. 24; *Projekty inwestycyjne. Finansowanie. Metody i procedury oceny*, pod red. T. Gostkowskiej-Drzewieckiej, ODDK, Gdańsk 1997, s. 40.

ści biznes planu i obejmuje ocenę wzajemnej spójności założeń, celów, terminów i zasobów określonych w planach podrzędnych, a także ich zgodności z planem strategicznym.

■ Operatywność

Cecha ta – określana także mianem funkcjonalności, czy użyteczności – warunkuje sprawne wdrożenie i realizację biznes planu w praktyce. Sprowadza się ona do możliwości przełożenia biznes planu na konkretne decyzje, zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności dla menedżerów i pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych. Plan pozbawiony tej cechy jest w konsekwencji planem bezużytecznym, odkładanym na półkę, a nie wykorzystywanym w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub przedsięwzięciem.

■ Wariantowość

Założenie dotyczące wariantowości ma na celu ograniczenie ryzyka nie zrealizowania biznes planu w przypadku przyjęcia zbyt pesymistycznych lub optymistycznych założeń. W wielu przypadkach trendy są mało przewidywalne albo też zbyt złożone do śledzenia, aby można zaprojektować jeden obraz przyszłości. Przyjmuje się więc, że biznes plan powinien być sporządzony w trzech wariantach:

— **umiarkowanym** (zrównoważonym),
— **optymistycznym** (ambitnym),
— **pesymistycznym** (ostrożnym).

Wymaganie to odnosi się w szczególności części finansowej biznes planu. Założenie dotyczące wielowariantowości jest konsekwencją faktu, iż przewidywania zawarte w biznes planie dotyczą przyszłości, a ta przewidywalna jest tylko w ograniczonym zakresie. Prognozy oparte są więc o szacunkowe dane i symulacje prawdopodobieństwa wystąpienia określonych okoliczności. Nie wszystkie z nich można jednak przewidzieć, w związku z czym przewidywania obarczone są ryzykiem popełnienia błędu. W trakcie realizacji biznes planu może okazać się, że rzeczywiste warunki będą w przybliżeniu zgodne z wcześniejszymi przewidywaniami będą kształtowały się mniej lub bardziej korzystnie do przyjętych założeń. Opracowanie biznes planu w jednym wariancie, nie daje możliwości uwzględnienia tej sytuacji. Wystąpienie jakichkolwiek odchyleń warunków rzeczywistych od planowanych sprawia, że biznes plan nie może być zrealizowany. Planowanie w trzech wariantach ma za zadanie ograniczenie tego ryzyka. Wariant umiarkowany traktowany jest jako wariant podstawowy, najbardziej prawdopodobny. Warianty optymistyczny i pesymistyczny traktowane są jako warianty alternatywne, rezerwowe, które mogą być wykorzystywane w odpowiednich okolicznościach.

■ **Elastyczność**

Zasada ta gwarantuje podatność biznes planu na wprowadzanie korekt, zmian i uzupełnień. Ograniczona szczegółowość tego dokumentu wymagana jest z uwagi na dużą niepewność związaną z długim okresem planowania. Jest ona niezbędna na etapie realizacji planu, kiedy menedżerowie muszą podejmować decyzje uwzględniając rozwój sytuacji rynkowej. Sztywne ramy biznes planu, zawierające szczegółowy opis wszystkich działań, nie zawsze są możliwe do określenia i wpływają negatywnie na menedżerów wdrażających biznes plan w życie. Hamują twórcze myślenie, powodują podążanie utartymi schematami, zwalniają z odpowiedzialności dokonywania wyborów i podejmowania decyzji. Z drugiej strony, biznes plan nie może być dokumentem zbyt ogólnym. Dlatego też, zaleca się uwzględnienie w biznes planie możliwych scenariuszy przyszłości i przygotowanie planu działania dla najbardziej prawdopodobnych ryzyk.

2.7.2. Cechy formalne biznes planu

■ **Adekwatność**

Adekwatność oznacza, że zarówno treść biznes planu, jak i jego forma powinny być dostosowane do wymagań i potrzeb odbiorców oraz odpowiednie do celu, dla którego plan ten został opracowany. W konsekwencji biznes plany tworzone dla różnych celów i dla różnych odbiorców często różnią się zawartością i strukturą. Umiejętne zaakcentowanie odpowiednich zagadnień i właściwa prezentacja danych mogą okazać się kluczowe dla końcowej akceptacji biznes planu. I tak na przykład biznes plany przygotowywane dla potrzeb zewnętrznych wymagają: wszechstronnego opisu dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa, prezentacji dokonań i osiągnięć członków zarządu firmy, czy też uwiarygodnienia planu przez przedstawienie rekomendacji i opinii ekspertów w danej dziedzinie oraz osób opiniotwórczych. Wymienione kwestie – w biznes planie opracowywanym dla potrzeb wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem – mają charakter drugorzędny. Plany opracowywane dla odbiorców wewnętrznych wymagają natomiast koncentracji na zagadnieniach warunkujących możliwość zarządzania przez cele i przypisania zadań poszczególnym centrom odpowiedzialności. Jeśli biznes plan przygotowywany jest dla instytucji finansowych, należy pamiętać, że ich zainteresowanie koncentruje się na bezpieczeństwie, stabilności i rentowności przedsięwzięcia – instytucje te będą wymagały szczegółowych informacji na temat zabezpieczeń pożyczonych środków finansowych.

Inwestorzy prywatni skupiają swoją uwagę na stopniu ryzyka i stopie zwrotu z zainwestowanego kapitału.

■ **Zgodność ze standardami**

Wymaganie dotyczy opracowywania dokumentu zgodnie z ogólnie przyjętymi metodami i normami oraz przedstawiania go zgodnie z powszechnie uznanymi wzorcami. W praktyce postulat ten sprowadza się do:

a) przyjęcia prawidłowych założeń dotyczących punktu startowego (roku bazowego) projekcji finansowych,
b) konieczności stosowania odpowiednich metod prognozowania, analizy strategicznej, czy analizy ekonomiczno-finansowej w fazie opracowywania biznes planu,
c) zastosowania najważniejszych zasad metodycznych w konstrukcji biznes planu.

Realizując powyższe wymagania należy pamiętać, że punktem wyjścia dla wszelkich projekcji finansowych w biznes planie konstruowanym dla:

— dla przedsiębiorstwa – jest ostatni zamknięty rok podatkowy, który traktowany jest jako *rok 0*, przy czym dla przedsiębiorstw działających na rynku poniżej 12 miesięcy można przyjąć dwa rozwiązania:
  — jako rok 0 przyjmuje się dane z bilansu otwarcia, a jako pierwszy rok prognozy – stan na ostatni dzień roku kalendarzowego (w tym przypadku pierwszy rok projekcji finansowych jest tym samym rokiem kalendarzowym co rok bazowy),
  — jako rok 0 przyjmuje się pełny rok kalendarzowy, pierwszy rok prognozy jest już kolejnym rokiem kalendarzowym.
— dla przedsięwzięcia gospodarczego – jest *okres budowy*.

Należy pamiętać jednak, że odbiorcy zewnętrzni (np. instytucje przyznające środki na finansowanie działalności) mają swoje specyficzne wymagania sformułowane w postaci konkretnych wytycznych zarówno co do metod obliczeń, jak i sposobów prezentacji danych. Nie spełnienie tych wymagań powoduje odrzucenie wniosku już na początkowym etapie weryfikacji.

■ **Czytelność**

Aspekt ten odnosi się do zapewnienia prostej, przejrzystej, zrozumiałej i przyjaznej dla odbiorcy formy i treści dokumentu. Wymaga ona spojrzenia na biznes plan od strony jego adresata, dla którego istotne są następujące kwestie:

— logiczna, przejrzysta, jednolita struktura dokumentu,
— syntetyczne ujęcie informacji,

— wizualizacja omawianej problematyki,
— prezentacja przyjętych metod i założeń,
— przystępność stosowanej terminologii,
— jednoznaczne sformułowanie i przedstawienie wniosków końcowych.

Spełnienie powyższych oczekiwań wcale nie jest łatwe. Można tu jednak zastosować kilka podstawowych rozwiązań.

I tak, aby zapewnić przejrzystą strukturę biznes planu zaleca się przyjęcie w opisie poszczególnych zagadnień zasady od ogółu do szczegółu oraz zastosowanie w poszczególnych częściach dokumentu zbliżonej konstrukcji i sposobów prezentacji danych.

Syntetyczne ujęcie prezentowanych w biznes planie informacji zapewnione zostanie, jeśli w części podstawowej dokumentu zamieścimy jedynie ogólną prezentację najistotniejszych zagadnień, natomiast dane szczegółowe zostaną zawarte w załącznikach. Wymaga to od autorów biznes planu umiejętności właściwej selekcji ważności zagadnień.

Istotne jest również, aby prezentowane informację miały formę przyjazną dla użytkownika. Dlatego też zaleca się stosowanie różnych form wizualizacji problematyki, a więc: rysunków, zdjęć produktów, wykresów, schematów, tabel, czy diagramów.

Czytelność dokumentu zwiększa również poprzedzanie wszelkich obliczeń prezentacją zastosowanych metod kalkulacyjnych oraz założeń przyjętych do obliczeń. Podejście to ma na celu uwiarygodnienie wyników i potwierdzenie poprawności zastosowanych technik obliczeniowych.

Zaleca się również, aby w dokumentach tego typu unikać terminologii technicznej i organizacyjnej. Należy pamiętać, że odbiorcy biznes planu nie zawsze są specjalistami w danej dziedzinie i zazwyczaj nie znają dobrze danego przedsiębiorstwa. Toteż prezentowanie w biznes planie długich, skomplikowanych opisów procesów technologicznych, używanie (powszechnie stosowanych w przedsiębiorstwach) symboli komórek organizacyjnych, czy też specyficznego dla danej organizacji języka, może spowodować niezrozumienie omawianej problematyki, zniechęcić odbiorcę i spowodować jego frustrację. Należy unikać również skrótów myślowych, które zmniejszają zrozumiałość i przejrzystość dokumentu.

Każdy biznes plan powinien zawierać krótkie, kilkustronicowe streszczenie najważniejszych informacji i wniosków zawartych w dalszej części dokumentu. Wnioski te powinny być sformułowane w sposób jednoznaczny, sugestywny, ale rzetelny (zgodny ze stanem rzeczywistym).

Zastosowanie powyższych wskazówek ułatwia czytelnikowi zrozumienie tekstu i wpływa na pozytywny odbiór całego dokumentu.

Zwięzłość

Zwięzłość rozumiana jest jako zapewnienie optymalnej objętości dokumentu w wyniku umiejętnej, logicznej selekcji i syntezy przedstawianych zagadnień. Często popełnianym błędem jest dążenie do przedstawienia w biznes planie jak największej ilości szczegółowych informacji, w wyniku czego biznes plan staje się zbyt obszerny, a przez to nieczytelny dla odbiorcy. Z drugiej strony jednak zwrócić należy uwagę, aby prezentowane informacje nie były zbyt lapidarne, ponieważ wówczas plan straci na kompleksowości i konkretności. Aby spełnić powyższe wymagania biznes plan nie może być ani zbyt krótki, ani zbyt obszerny. Jakkolwiek nie ma wiążących norm dotyczących objętości biznes planu, to przyjmuje się, że

— w przypadku biznes planu dla małej firmy lub prostego przedsięwzięcia inwestycyjnego powinien on obejmować kilkanaście stron (około 10–15 stron plus załączniki),
— w przypadku dużej firmy lub skomplikowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego optymalna objętość to kilkadziesiąt stron (około 50–60 stron plus załączniki).

Wiarygodność danych

Spełnienie tego kryterium sprowadza się do wskazania źródeł ich pozyskania, aby wyeliminować wszelkie wątpliwości odnośnie rzetelności i prawidłowości założeń i wniosków. Przy powoływaniu się na konkretne dane historyczne czy prognostyczne zaleca się więc podanie zarówno źródła, jak i daty ich pozyskania. Wykorzystywane dane mogą pochodzić ze źródeł:

a) zewnętrznych, np.:
   — publikacji jednostek państwowych - GUS, ZUS, Urząd Skarbowy, Urząd Miasta,
   — publikacji jednostek naukowych - PAN,
   — uczelni wyższych,
   — Izb Przemysłowo-Handlowych,
   — ogólnorynkowych badań marketingowych prowadzonych przez wyspecjalizowane instytucje,
   — czasopism dziedzinowych, książek telefonicznych),
b) wewnętrznych, np.: przeprowadzanych samodzielnie badań ankietowych, wywiadów bezpośrednich i innych.

Poprawność rachunkowa

Istota tego wymagania sprowadza się do zapewnienia bezbłędności wykonanych obliczeń. Staranność rachunkowa jest warunkiem koniecznym

pozytywnej oceny biznes planu zarówno przez instytucje zewnętrzne jak i przez decydentów wewnątrz organizacji. Z uwagi na specyfikę dokumentu jakim jest biznes plan, zawierającego znaczną ilość informacji liczbowych, niezbędne jest zwrócenie szczególnej uwagi na poprawność wszystkich obliczeń i ich końcową weryfikację. Pomyłki rachunkowe mogą prowadzić do błędnych interpretacji i wniosków i zawsze skutkują negatywną oceną biznes planu.

■ Poufność

Aspekt poufności dotyczy zapewnienia bezpieczeństwa zawartych w biznes planie informacji poprzez ograniczoną dostępność dokumentu. Dokument ten w całości nie powinien być szeroko rozpowszechniany, ponieważ zawiera kompleksową politykę firmy w obszarze marketingowym, produkcyjnym, finansowym, inwestycyjnym, zatrudnienia itd. Oczywiście, z punktu widzenia konieczności wdrożenia biznes planu w życie istnieje potrzeba jego prezentacji i komunikacji niektórym stronom zainteresowanym (np. pracownikom, dostawcom, klientom). I chociaż wielu menedżerów wykazuje niechęć do ujawniania zapisów biznes planu, praktykuje się wówczas prezentację wyselekcjonowanych zagadnień: tylko ogólnych kierunków rozwoju i najbliższych zamierzeń.

Profesjonalny biznes plan powinien posiadać wszystkie wyżej wymienione cechy. Umożliwia to jednoczesne jego zastosowanie dla potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych.

2.8. Błędy popełniane w trakcie konstrukcji biznes planów

Przyczyny negatywnej oceny biznes planów skupiają się zazwyczaj wokół trzech aspektów: nierealności założeń, braku wszystkich istotnych informacji oraz błędów formalno-rachunkowych. Specjaliści wskazują, że najczęściej popełniane błędy przy sporządzaniu biznes planu to[6]:

1. Brak koncentracji na kluczowej koncepcji (zbyt duża ilość pomysłów w jednym biznes planie).
2. Brak rozeznania w najnowszych trendach branży.
3. Błędna ocena sytuacji rynkowej
   — niedocenianie konkurencji bezpośredniej i pośredniej,
   — przecenianie chłonności rynków zbytu,

[6] Szerzej na ten temat np.: P. Tiffany, S. D. Peterson, *Biznes Plan*, IDG Books, Warszawa 1999, s. 279–282; http://www.parp.gov.pl; http://www.f.pl/dotacje-ue-1

   — brak wiarygodnych danych na temat ilości, potencjału klientów, ich potrzeb, wymagań i oczekiwań.
4. Nierealistyczne przewidywania finansowe (błędna, nadmiernie optymistyczna ocena własnych możliwości):
   — przeszacowanie wskaźników wzrostu produkcji, sprzedaży, cen, zdolności produkcyjnych,
   — niedoszacowanie nakładów inwestycyjnych,
   — niedoszacowanie lub pomijanie kosztów działalności,
   — brak wystarczającego kapitału,
   — nakłady na realizację projektu niewspółmierne do planowanych rezultatów,
   — uwzględnianie wydatków zbędnych dla realizacji projektu lub niezwiązanych z jego realizacją.
5. Ograniczenie biznes planu do prognoz i analiz finansowych.
6. Brak uzasadnienia rentowności przedsięwzięcia i możliwości zwrotu pożyczonego kapitału.
7. Brak wyszczególnienia źródeł finansowania przedsięwzięcia.
8. Brak opisu zasad monitorowania i kontroli działalności przedsiębiorstwa lub realizacji przedsięwzięcia.
9. Niezgodność z wytycznymi formalnymi instytucji finansujących działalność.
10. Brak podsumowania wykonawczego.
12. Brak stosownych załączników.
13. Nieczytelność i skomplikowana formuła dokumentu (używanie żargonu technicznego i organizacyjnego, skrótów myślowych).
14. Błędy rachunkowe i interpretacyjne:
   — niestaranność rachunkowa,
   — niekompletność danych,
   — niewłaściwe interpretacje wyników.

Literatura wykorzystana i zalecana do dalszego studiowania

✓ Barrow C. i P., *Biznes plan, Businessman,* Gdańsk 1988.
✓ Behrens W., Hawranek P. M., *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993.
✓ Cohen G. N., *Biznesplan doskonały*, Business Press, Warszawa 1998.
✓ Filar E., Skrzypek J., *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002.
✓ *Projekty inwestycyjne. Finansowanie. Metody i procedury oceny*, pod red. T. Gostkowskiej-Drzewieckiej, ODDK, Gdańsk 1997.
✓ Kowalczyk L., *Biznes plan czyli jak poznać kredytobiorcę*, TWIGGER S.A., Warszawa 1996.

✓ Mulak M. S, *Jak opracować Business Plan*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Kraków 1996.
✓ Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001.
✓ Tiffany P., Peterson S. D., *Biznes Plan*, IDG Books, Warszawa 1999.
✓ West A., *Zaplanuj swój biznes*, PWN, Warszawa 1998.



Podstawowe pojęcia i definicje

ORGANIZACJA GOSPODARCZA – grupa ludzi wraz z infrastrukturą z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań, która za pomocą określonych środków realizuje postawione przed nimi cele gospodarcze.

PRZEDSIĘWZIĘCIE GOSPODARCZE – złożone działanie o charakterze gospodarczym, mające cel końcowy, angażujące zasoby oraz posiadające początek i koniec.

BIZNES PLAN – długofalowy i kompleksowy plan działalności organizacji gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego sporządzony w oparciu o wszechstronną ocenę sytuacji strategicznej firmy (bieżącą i przyszłą ocenę potencjału organizacji i uwarunkowań jej funkcjonowania oraz dotychczasowe doświadczenia). Plan ten w udokumentowanej formie prezentuje cele organizacji lub przedsięwzięcia, sposoby osiągnięcia tych celów oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji



Zagadnienia kontrolne

1. Scharakteryzuj pojęcie biznes plan.
2. Wskaż potencjalnych odbiorców biznes planu.
3. Omów podstawowe funkcje biznes planu.
4. Omów specyficzne funkcje biznes planu.
5. Przedstaw sytuacje, które wymagają sporządzenia biznes planu.
6. Wyjaśnij istotę wyboru autorów biznes planu i konsekwencje tego wyboru.
7. Wymień założenia funkcjonalne, wykonawcze i prawne wymagające uwzględnienia przed opracowaniem biznes planu.
8. Omów kluczowe etapy procedury opracowywania biznes planu.
9. Podaj i omów kryteria formalne, jakie powinien spełniać biznes plan.
10. Podaj i omów kryteria merytoryczne wymagające uwzględnienia przy sporządzaniu biznes planu.
11. Uzasadnij potrzebę wariantowości biznes planu.
12. Wyjaśnij pojęcie i reguły ustalania punktu bazowego projekcji finansowych.
13. Wskaż przykładowe źródła pozyskania danych do budowy biznes planu.
14. Przedstaw najczęściej popełniane błędy przy opracowywaniu biznes planów.

Część II

STRUKTURA BIZNES PLANU

so
dı
u
r

Rozdział 3

PODSTAWOWE ELEMENTY BIZNES PLANU

Po przestudiowaniu tego rozdziału czytelnik powinien potrafić wyjaśnić:

✓ najważniejsze cele, założenia poszczególnych części biznes planu ✓ zawartość wszystkich ogniw biznes planu ✓ pojęcie oraz zasady formułowania misji, wizji, strategii, celów ✓ zakres analizy rynku ✓ zastosowanie elementów marketingu MIX w biznes planie ✓ zasady sporządzania planów sprzedaży, produkcji i inwestycji ✓ cele prezentacji w biznes planie organizacji firmy oraz zasad zarządzania ✓ wytyczne dotyczące założeń formułowania planów finansowych ✓ reguły sporządzania planów finansowych ✓ cele stosowania załączników do biznes planu.

3.1. Wprowadzenie

W rozdziale drugim omówione zostały różne sytuacje, w których sporządzane są biznes plany. Wskazano również wielu odbiorców tego dokumentu i stawiane przed nim różnorakie cele. I chociaż czynniki te – w pewnym zakresie – determinują treść i formę dokumentów, to jednak zasadnicza struktura wszystkich biznes planów jest zbliżona. Obejmuje ona moduły, których treść może być bardziej lub mniej rozbudowana w zależności od celów sporządzania biznes planu, wymagań odbiorców oraz wielkości i specyfiki danego przedsiębiorstwa lub skali planowanego przedsięwzięcia.

Celem rozdziału jest przedstawienie struktury biznes planu, ze szczególnym wskazaniem celów i założeń sporządzania poszczególnych części doku-

mentu oraz ich zakresu merytorycznego. Omówione zostaną ponadto specyficzne wymagania odnoszące się do poszczególnych elementów biznes planu.

3.2. Konstrukcja biznes planu

Każdy biznes plan składa się z czterech podstawowych części[1]:

1. **Wprowadzenia**, którego elementami są:
   a) podsumowanie wykonawcze (streszczenie),
   b) ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa i/lub przedsięwzięcia.
2. **Planu strategicznego** zawierającego:
   a) analizę strategiczną,
   b) podstawowe cele działalności przedsiębiorstwa i/lub cele przedsięwzięcia.
3. **Planów szczegółowych (dziedzinowych)**, takich jak:
   a) plan marketingowy,
   b) plan działalności operacyjnej,
   c) plan organizacji i zarządzania,
   d) plan finansowy.
4. **Załączników**.

Struktura i treść poszczególnych części dokumentu powinna uwzględniać elementy niezbędne do zrealizowania celu biznes planu, a więc np. przekonania potencjalnych inwestorów do planowanych przedsięwzięć, uzyskania dotacji, zwiększenia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem itd.

W ostatnich latach upowszechniła się metoda opracowywania biznes planów zgodnie ze standardem proponowanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO). Metodologia ta została opracowana w oparciu o doświadczenie UNIDO oparte na analizie studiów wykonalności projektów realizowanych w ramach oferowanej przez tę organizację programów pomocy technicznej[2]. Stworzyła ona podstawy dla efektywnego planowania projektów i ich orientacji strategicznej na podstawie zintegrowanej analizy finansowej i ekonomicznej. Proponowane przez UNIDO rozwiązania charakteryzują się dużą wszechstronnością, a zarazem szczegółowością, co sprawia, iż są one akceptowane przez większość instytucji finansowych oraz wykorzystywane przez firmy konsultingowe i przedsiębiorstwa.

[1] W literaturze dotyczącej budowy biznes planu, jak i w praktyce gospodarczej można spotkać się z różnymi podejściami dotyczącymi kolejności, sposobu ujęcia i zakresu omawianych w biznes planach zagadnień. W większości przypadków zastosowanie znajdują jednak wymienione elementy biznes planu. Por. np.: A. West, *Zaplanuj swój biznes*, PWN, Warszawa 1998, s. 153–180; P. Tiffany, S. D. Peterson, Biznes Plan, IDG Books, Warszawa 1999, s. 7–258; Z. Pawlak, *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001, s. 77–279; E. Filar, J. Skrzypek J., *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 59–75.

[2] http://www.unido.org

3.3. Podsumowanie wykonawcze (streszczenie)

3.3.1. Podstawowe cele i założenia

Streszczenie jest pierwszą i dlatego najważniejszą informacją, jaką otrzymuje czytelnik biznes planu na temat zamierzeń przedsiębiorstwa i planowanych przedsięwzięć. Określane jest ono mianem podsumowania wykonawczego lub podsumowania menedżerskiego, ponieważ prezentuje najważniejsze informacje i wnioski zawarte w dalszej części dokumentu. Jego celem jest przedstawienie firmy, jej potencjału rozwojowego i planowanych przedsięwzięć w sposób realistyczny, ale na tyle atrakcyjny i przekonujący, aby zainteresować czytelnika prezentowaną koncepcją i zachęcić do wnikliwej lektury całego biznes planu.

3.3.2. Zakres merytoryczny

Podsumowanie wykonawcze powinno wskazywać:
- cele sporządzenia biznes planu,
- krótki opis i uzasadnienie przedsięwzięć i zamierzeń będących przedmiotem biznes planu,
- przewidywaną wielkość nakładów finansowych potrzebnych do osiągnięcia celów,
- sposoby finansowania zamierzeń,
- główne wnioski końcowe, w tym syntetyczną ocenę przewidywanych wyników finansowych i opis spodziewanych korzyści.

3.3.3. Kluczowe zagadnienia i wymagania

■ **Cele sporządzenia biznes planu**

Jak podkreślano w rozdziale drugim biznes plany sporządzane są dla różnych celów wewnętrznych i zewnętrznych. Cele te mogą dotyczyć: uzyskania kredytu, pożyczki, dotacji dla potrzeb poprawy jakości wyrobów czy usług, zwiększenia asortymentu produkcji, poprawy warunków pracy, roz-

poczęcia sprzedaży eksportowej, wdrożenia nowoczesnych systemów zarządzania i wielu innych kwestii. Należy więc pamiętać, że cel, dla którego sporządzany jest biznes plan, a więc na przykład pozyskanie środków zewnętrznych, nie jest celem ostatecznym, a jedynie stanowi środek do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Główne wnioski końcowe

W podsumowaniu prezentowane są wnioski z analizy wszystkich zagadnień kluczowych z punktu widzenia realizacji zamierzeń. Powinny one dotyczyć sprawności zarządzania oraz adekwatności zaplanowanych zasobów do realizacji przyjętych celów, ale przede wszystkim – muszą uzasadniać atrakcyjność, opłacalność i bezpieczeństwo finansowe planów. Dlatego też, wymagane jest w tym miejscu, podanie danych finansowych, dotyczących kształtowania się w planowanym okresie: przychodów, kosztów, zysków, przepływów finansowych i innych parametrów istotnych dla danego planu. Należy również wskazać okres i stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału oraz sposób jego zwrotu inwestorom, a także przedstawić pożyczkodawcom sposób zabezpieczenia ich płatności.

Ocena i rekomendacje specjalistów

Podsumowanie wykonawcze to najważniejsza część biznes planu. Od jej pozytywnej oceny przez czytelnika często zależy pozytywny odbiór całego dokumentu i końcowa decyzja. Warto więc, aby na temat poprawności formalnej i merytorycznej tej części zasięgnąć opinii specjalistów.

Obszerność tej części dokumentu

Ponieważ podsumowanie wykonawcze stanowi tylko zarys planu działania i jego zwięzłe uzasadnienie, powinno zawierać się na 1–2 stronach. Skrótowe przedstawienie treści biznes planu, w taki sposób, aby ukazać przedmiotowe zagadnienia od jak najkorzystniejszej strony, wymaga umiejętnej, logicznej selekcji i syntezy przedstawianych zagadnień. Wszystkie informacje w podsumowaniu wykonawczym musi cechować istotność i konkretność. Wnioski natomiast powinny być sformułowane w sposób jednoznaczny, sugestywny, ale rzetelny.

W przypadku przedsiębiorstw rozpoczynających działalność lub powołania w przedsiębiorstwie nowego kierownictwa warto poszerzyć tę część biznes planu o informacje na temat kwalifikacji i doświadczenia kadry menedżerskiej w zarządzaniu podobnymi przedsięwzięciami lub na porównywalnych stanowiskach.

3.4. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa

3.4.1. Podstawowe cele i założenia

Zagadnienia opisywane w tym fragmencie biznes planu koncentrują się na prezentacji przedmiotu i obszaru działalności firmy, jej dotychczasowych osiągnięć i aktualnej sytuacji. Głównym celem tej części jest przedstawienie w sposób wiarygodny i wielopłaszczyznowy wszystkich najistotniejszych aspektów formalno-prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych wskazujących na: poziom posiadanych zasobów, sprawność procesów, problemy funkcjonowania organizacji oraz dotychczasowe tempo i kierunki rozwoju.

3.4.2. Zakres merytoryczny

Niniejsza część biznes planu ma charakter informacyjny. Wymagane jest więc, aby prezentowała:

- podstawowe dane o przedsiębiorstwie, tj.:
  - nazwa przedsiębiorstwa,
  - forma prawna prowadzonej działalności,
  - przedmiot i obszar działalności,
  - numer NIP i REGON,
  - dane tele-adresowe,
  - oddziały firmy,
  - właściciele, udziałowcy i struktura kapitału,
  - władze zarządzające,
- krótką historię przedsiębiorstwa i jej obecne miejsce na rynku:
  - datę założenia firmy i rozpoczęcia działalności,
  - najistotniejsze osiągnięcia firmy,
  - ogólną charakterystykę dotychczasowej działalności,
  - syntetyczną ocenę aktualnych i przeszłych wyników finansowych przedsiębiorstwa,
- zasadnicze kierunki rozwoju firmy.

3.4.3. Kluczowe zagadnienia i wymagania

Historia przedsiębiorstwa

Biznes plan nie wymaga szczegółowego opisu dotychczasowej działalności organizacji. Nakreśla się w nim tylko najważniejsze dla przedsiębiorstwa wydarzenia i daty, które wpłynęły na obecną pozycję, zakres działalności i charakter firmy.

■ **Charakterystyka firmy i jej dotychczasowej działalności**

W tym miejscu wskazany jest ogólny opis: rodzajów, zakresu przedmiotowego i terytorialnego prowadzonej działalności oraz wielkości i struktury produkcji i usług. Zamieszcza się również informacje na temat najważniejszych klientów oraz poziomu kultury organizacyjnej, poziomu nowoczesności i konkurencyjności produktów firmy, jej zasobów, procesów i systemu zarządzania. Opis firmy powinien wskazywać, jaki jest obecny stan prawny, organizacyjny i finansowy przedsiębiorstwa. Często wymagane są informacje szczegółowe tj. np.

- forma opodatkowania działalności,
- średnioroczne zatrudnienie w poprzednich latach,
- przychody netto ze sprzedaży towarów, wyrobów, usług i operacji finansowych w latach poprzednich,
- suma aktywów bilansu.

Warto nakreślić również w tym miejscu relacje firmy z otoczeniem rynkowym i społecznym oraz relacje wewnętrzne z pracownikami i związkami zawodowymi.

■ **Prezentacja sukcesów firmy**

W najważniejszych osiągnięciach przedsiębiorstwa zamieszcza informacje na temat sukcesów firmy, jej kierownictwa, pracowników oraz usług i wyrobów. Osiągnięcia te mogą mieć charakter organizacyjny, rynkowy, finansowy, społeczny, technologiczny, systemowy i mieć odzwierciedlenie w nagrodach, wyróżnieniach, rankingach, referencjach, podziękowaniach, patentach, członkostwie w prestiżowych organizacjach i wielu innych formach. Na tle prezentacji osiągnięć należy również wspomnieć o dotychczasowych niepowodzeniach, wskazać ich przyczyny i podjęte działania.

■ **Informacje o właścicielach, udziałowcach i kapitale**

Dane o aktualnych właścicielach i udziałowcach przedsiębiorstwa powinny być podane w kontekście: wielkości wkładów, udziałów lub akcji, prawa do udziału w zysku, ilości głosów w zgromadzeniu wspólników (akcjonariuszy). W opisie dotychczasowej działalności zamieszcza się również informacje o byłych właścicielach.

■ **Syntetyczna ocena wyników finansowych przedsiębiorstwa**

Fragment ten ma zapoznać czytelnika z kondycją finansową firmy. Wyszczególnić należy tu: poziom i strukturę przychodów, kosztów, wyniki finansowe, płynność finansową, stan majątku i strukturę jego finansowania. Charakterystyka wyników finansowych winna uwzględniać stan aktualny

i przeszłość, ewentualne wcześniejsze straty, ich przyczyny oraz środki podjęte w celu ich eliminacji.

3.5. Plan strategiczny

3.5.1. Podstawowe cele i założenia

Podstawą działalności każdej firmy jest strategia, która wyznacza kierunki i obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii nie jest jednak działaniem jednorazowym, ale ciągłym procesem weryfikacji celów i założeń na skutek zmieniających się warunków funkcjonowania. Ponieważ we współczesnej gospodarce rynkowej działalność przedsiębiorstwa zdeterminowana jest wieloma czynnikami pochodzącymi z różnych źródeł, niezbędna jest ciągła identyfikacja i analiza tych czynników w celu rozpoznania aktualnych i potencjalnych szans i zagrożeń. Właściwie i precyzyjnie przeprowadzona analiza może zadecydować o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa i jego zamierzeń.

Plan strategiczny jest więc częścią biznes planu, która prezentuje ogólne, podstawowe cele przedsiębiorstwa i stanowi podstawę do formułowania planów dziedzinowych.

3.5.2. Zakres merytoryczny

W biznes planie powinna zostać zaprezentowana pozycja strategiczna firmy oraz najważniejsze cele działalności. Wymaga to zamieszczenia takich informacji jak:

- wyniki analizy strategicznej,
- misja i wizja,
- cele strategiczne.

3.5.3. Kluczowe zagadnienia i wymagania

■ **Analiza strategiczna**

Podstawę do formułowania celów strategicznych każdego przedsiębiorstwa powinny stanowić wyniki analizy obejmującej cztery aspekty:

- analizę makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego,
- analizę przedsiębiorstwa,
- analizę przewidywanych zmian elementów otoczenia i zasobów organizacji,
- analizę celów i oczekiwań stron zainteresowanych.

Istotę tych analiz oraz metody ich sporządzania dla potrzeb opracowania biznes planu omówiono w rozdziale czwartym.

Misja i wizja przedsiębiorstwa

Misja i wizja są pojęciami odnoszącymi się do celu działania, które w obiegowym rozumieniu często są mylone lub traktowane jako tożsame. Niemniej jednak, MISJA – określa cel istnienia firmy, wyrażający jej tożsamość organizacyjną. Wskazuje ona kierunek działania organizacji, określa jej charakterystyczną rolę do spełnienia oraz definiuje czyje potrzeby i w jaki sposób chce zaspokajać. Jest zobowiązaniem firmy do respektowania głoszonych przez siebie wartości i haseł. Deklaracja misji charakteryzuje się wyjątkowością, patosem, czasami emfatycznością lub fantazją. Przyjmuje się, że misja może opisywać następujące elementy[3]:

— klienci,
— produkty i usługi,
— obszar działania,
— technologię,
— pomysł na przetrwanie,
— filozofię działania,
— zalety konkurencyjne,
— publiczny wizerunek,
— troska o pracowników.

W praktyce jednak rzadko spotyka się tak rozbudowane deklaracje misji. Poniżej kilka przykładów[4]:

MISJA PHILIPS POLSKA

Dążymy do poprawy jakości życia ludzi poprzez wprowadzanie w odpowiednim czasie znaczących innowacji technicznych

MISJA SOUTHWEST AIRLINES

Celem Southwest Airlines są najwyższej jakości usługi dla klientów dostarczane im z serdecznością, życzliwością i godnością. Zobowiązujemy się do dostarczania

[3] B. Wiernek, *Misja firmy*, „Businessman Magazine", nr 5/1994, s. 19.

[4] Przykłady zaczerpnięto ze stron internetowych przedsiębiorstw: http://www.poland.philips.com; http://www.plusgsm.pl; http://league.pl/southwest_airline; http://www.uni.torun.pl; http://www.kema.pl; http://www.pl; http://wdp.com

naszym pracownikom stabilnego środowiska pracy z możliwością nauki i osobistego rozwoju. W celu zwiększania efektywności firmy, wspierane są kreatywność i innowacja. A ponad wszystko, pracownicy są traktowani z takim samym zainteresowaniem, szacunkiem i troską, z jakimi powinni traktować każdego klienta linii.

MISJA POLKOMTEL S.A.

Jesteśmy liderem na rynku telekomunikacji. Dajemy największą swobodę działania, dostarczamy rozwiązania twórcze i przyjazne dla klienta

MISJA UNIWERSYTETU MIKOŁAJA KOPERNIKA W TORUNIU

Misją Uniwersytetu Mikołaja Kopernika jest rozwijanie i upowszechnianie wiedzy, w szczególności przez traktowane jako jednakowo ważne:

— prowadzenie badań naukowych i udostępnianie ich wyników;
— nauczanie na poziomie akademickim oraz prowadzenie innych form działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej, odpowiadających aktualnym i przyszłym potrzebom i aspiracjom społeczeństwa;
— kształcenie pracowników naukowych i związane z tym nadawanie tytułów zawodowych i stopni naukowych.

Misję edukacyjną i kulturotwórczą Uniwersytet Mikołaja Kopernika pojmuje jako swój obowiązek wychowawczy. Jest on wypełniany w ramach kształcenia uniwersyteckiego, obejmującego studentów Uczelni. Działalność ta jest prowadzona w zgodzie z uniwersalnymi zasadami etycznymi i regułami postępowania utrwalonymi w tradycji uniwersytetów europejskich. [...]

MISJA KEMA QUALITY POLSKA

Misją KEMY Quality Polska jest świadczenie kompleksowych usług w zakresie certyfikacji systemów zarządzania i certyfikacji wyrobów oraz rozwoju biznesu klientów poprzez szkolenia i Klub Pełnomocnika.

MISJA WALT DISNEY CORP.

Dostarczać radość publiczności

WIZJA organizacji jest przekonywującym i emocjonalnym wizerunkiem jej przyszłości określonym przez aspiracje właściciela firmy. Prezentuje modelową koncepcję przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy. Formułuje swoje oczekiwania na przykład w odniesieniu do następujących kwestii: pozycji rynkowej, popularności marki, zakresu i obszaru działalności, zyskowności działalności, standardu usług i produktów, relacji z klientami, dostawcami i konkurentami, innowacyjności stosowanych technologii, sposobu organizacji i zarządzania, kompetencji pracowników. Sformułowanie wizji pozwala kierownictwu i pracownikom zrozumieć dokąd oraz dlaczego zmierza organizacja. Można ją więc formułować w kategoriach osiągania wyznaczonych celów. Poniżej kilka przykładów[5]:

WIZJA PHILIPS POLSKA

W świecie, w którym technika coraz bardziej oddziałuje na każdy aspekt naszego codziennego życia, będziemy wiodącym dostawcą rozwiązań w obszarze opieki zdrowotnej, stylu życia oraz nowoczesnych technologii, aspirującym do miana najbardziej podziwianej firmy w branży, w opinii wszystkich swoich grup interesów.

WIZJA POLKOMTEL S.A.

Przybliżamy przyszłość, stwarzając ludziom możliwości nieograniczonego komunikowania się ze sobą.

Wiele przedsiębiorstw, szczególnie o wysokim poziomie kultury organizacyjnej, w uzupełnieniu misji i wizji formułuje również **PODSTAWOWE WARTOŚCI**. Stanowią one przedmiot aspiracji i postaw członków organizacji, są wykazem zasad, którymi firma kieruje się w swojej działalności. Często dotyczą relacji organizacji ze stronami zainteresowanym. Podstawowe pryncypia określają zasady postępowania, które nie ulegają zmianom w zależności od sytuacji rynkowej. Poniżej przytoczone zostały przykłady zasad i wartości przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych reprezentujących różne branże[6].

[5] Przykłady zaczerpnięto ze stron internetowych przedsiębiorstw: http://www.poland.philips.com; http://www.plusgsm.pl

[6] Przykłady zaczerpnięto ze stron internetowych przedsiębiorstw: http://www.poland.philips.com; http://www.plusgsm.pl; http://league.pl/southwest_airline; http://www.kema.pl; http://www.pl; http://wdp.com

WARTOŚCI PHILIPS POLSKA

— Zadowolenie klientów
— Dotrzymywanie zobowiązań
— Rozwój pracowników
— Wzajemne poleganie na sobie

PRYNCYPIA WALT DISNEY CORP

— Odrzucenie cynizmu
— Kultywowanie tradycyjnych wartości amerykańskich
— Kreatywność i wyobraźnia
— Fanatyczne przywiązanie do szczegółów oraz standardów wykonania
— Podtrzymywanie tradycji „magiczności" Disneya.

WARTOŚCI KEMA QUALITY POLSKA

W pracy kierujemy się przede wszystkim dobrem klienta i zasadami Kodeksu Postępowania KEMY Quality. Stawiamy na uczciwość, profesjonalizm i zaufanie. Dlatego ustawicznie podnosimy poziom naszych usług i doskonalimy nasze działania poprzez poważne reagowanie na wszelkie informacje zwrotne, w tym skargi i reklamacje. Jako jedna z nielicznych jednostek certyfikacyjnych prowadzimy badania satysfakcji naszych klientów.

ZASADY SOUTHWEST AIRLINES

Zyskowność, która pozwala na wzrost przedsiębiorstwa i zapewnia bezpieczeństwo zatrudnienia.
Niskie koszty, które pozwalają oferować niskie ceny.
Rodzinna atmosfera, która jest tworzona poprzez traktowanie pracowników jak krewnych, zapraszanie ich małżonków i dzieci na uroczystości firmy.
Radość, która jest osiągana poprzez tworzenie środowiska pracy wspierającego humor.
Empatia, która promuje dobroć, cierpliwość i wybaczanie w stosunku do pracowników i klientów.
Wytężona praca, która wymaga dedykacji i etyki pracy.
Indywidualizm, który promuje kreatywność pracowników.

Wspólna własność i udział w zyskach, które sprawiają, że pracownicy biorą osobistą odpowiedzialność za wyniki firmy.
Legendarna obsługa, która gwarantuje lojalność klientów.
Egalitaryzm, który poprzez niskie ceny czyni podróż samolotem dostępną dla każdego.
Zdrowy rozsądek, który jest ważniejszy niż procedury w decydowaniu jak wykonać pracę.
Prostota metod pracy, która zwiększa szybkość działania i obniża koszty.
Altruizm, który poprzez akty dobrej woli w stosunku do innych pracowników i klientów wspiera wartości oraz kulturę firmy.

WARTOŚCI POLKOMTEL S.A.

Orientacja na klienta

Wszystko robimy z myślą o kliencie. Budujemy z klientami trwałe relacje. Rozumiemy, przewidujemy i coraz lepiej zaspokajamy ich potrzeby. Nasi klienci zawsze mogą być pewni, że Plus GSM pomoże im osiągnąć ich osobiste i zawodowe cele.

— Istniejemy dzięki naszym klientom. Wszyscy pracownicy firmy mają wpływ na satysfakcję klientów Plusa. Usatysfakcjonowany klient zostaje z nami dłużej i jest najlepszą formą reklamy naszej firmy.
— Wychodzimy naprzeciw, a nawet wyprzedzamy oczekiwania i życzenia naszych klientów.
— Kształtujemy u klienta poczucie, że o nim pamiętamy i jego problemy są naszymi problemami.
— Pamiętamy w naszej codziennej pracy, że procedury wspierają cel, jakim jest zadowolenie klienta.

Jeżeli pojawiają się wewnątrz firmy problemy związane z zaspokajaniem potrzeb klienta, zgłaszamy je naszym przełożonym, a potem wspólnie opracowujemy właściwe rozwiązania.

Najwyższe standardy etyczne

Przestrzegamy zasad etyki w całej naszej działalności biznesowej. Dotrzymujemy naszych zobowiązań i nie boimy się przyznać do błędu. Nasi pracownicy udowadniają na co dzień, że Plus GSM zasługuje na zaufanie.

Postępujemy zgodnie z zasadami etyki biznesowej, mając na uwadze dobro naszych klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Pamiętamy o tym, że jesteśmy odpowiedzialni wobec tych, którzy korzystają z naszych usług.

— Postępujemy rzetelnie i uczciwie. Stosujemy reguły fair play.
— Tworzymy świat oparty na poszanowaniu jednostki i poczuciu wspólnoty.
— Szanujemy wszystkich naszych partnerów biznesowych.
— Promujemy równość bez względu na płeć,wiek czy rasę.

Kształtujemy postawy wrażliwe i twórcze, kierując się własnym sumieniem oraz odpowiedzialnością, zawsze przestrzegając norm prawnych.

Komunikacja bez ograniczeń

Budujemy komunikację, która zbliża ludzi do siebie i pozwala głębiej przeżywać świat. Nasza komunikacja ułatwia planowanie i działanie, pozwala skupić się na tym, co najważniejsze w życiu osobistym i zawodowym.

Jesteśmy firmą komunikacyjną, dzięki czemu uczestniczymy w procesie budowy standardów komunikacji bez ograniczeń. Oznacza to, że wykorzystujemy nowoczesne technologie do budowania więzi międzyludzkich. Ambicją naszej firmy jest, aby ludzie potrafili lepiej komunikować się ze sobą, a wtedy postęp technologiczny będzie narzędziem, a nie celem.

— Przekazujemy informacje o naszych usługach w sposób jasny i zrozumiały. Koncentrujemy się na ich użyteczności, wtedy klient chętniej z nich korzysta.
— Stwarzamy klientom możliwości jak najsprawniejszego przekazywania informacji, tworzymy produkty i usługi, wykorzystując najnowsze osiągnięcia techniczne.
— Dostosowujemy przekaz do odbiorcy i sytuacji, szukając najwłaściwszych form i nośników naszego komunikatu (np. obraz, dźwięk, tekst).
— Dzielimy się wiedzą z naszymi współpracownikami, szefem i podwładnymi.

Dbamy o sprawny przepływ informacji wewnątrz naszej firmy, bo wpływa to na lepszą jakość współpracy pomiędzy nami.

Odpowiedzialność społeczna

Czujemy się częścią społeczności, w której mieszkamy i pracujemy. Osiągnęliśmy sukces i chcemy się nim podzielić z innymi. Sponsorujemy wydarzenia w życiu społecznym, kulturze i sporcie, które tworzą nowe wartości i oddziałują na zbiorową wyobraźnię. Wspomagamy instytucje działające na rzecz ochrony i ratowania ludzkiego życia.

Odpowiedzialność społeczną traktujemy jako wspólne poczucie odpowiedzialności każdego z nas.

— Dbamy o przyjemne i bezpieczne środowisko w pracy oraz dobre relacje z kolegami i koleżankami.
— Dostrzegamy skutki własnych decyzji i ponosimy za nie odpowiedzialność.
— Bierzemy udział w akcjach charytatywnych, pomagamy biednym i potrzebującym, dzieląc się w ten sposób częścią wspólnie wypracowanego sukcesu.

— Wspieramy akcje społeczne, kulturalne i sportowe.
— Dbamy o nasze środowisko naturalne.

Szanujemy dobro społeczeństwa, promujemy przyjazne otoczenie społeczne, które sprzyja rozwojowi społeczeństwa.

Innowacyjność

Jesteśmy otwarci na zmiany i śmiało je inicjujemy. Wykorzystujemy każdy pomysł, który pozwoli na lepszą obsługę klienta, zdobycie przewagi nad konkurencją i usprawnienie naszej pracy. Stale poszukujemy sposobności, aby przekształcić technologie w nowe usługi.

W naszych czasach postęp technologiczny odbywa się w zawrotnym tempie, a nowe wynalazki przynoszą nieustanne zmiany w otaczającym nas świecie. Pracujemy w firmie, która uczestniczy czynnie w procesie zmian i wszyscy aktywnie biorą udział w ulepszaniu otaczającej nas rzeczywistości.

— Dzielimy się ze współpracownikami i przełożonymi propozycjami udoskonaleń, dzięki czemu możemy jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby klientów.
— Nie obawiamy się zmian, dzięki nim mamy możliwość zdobycia nowych doświadczeń i rozwoju. Poszukujemy nowych pomysłów, które mogą przynieść większą satysfakcję naszych klientów.
— Śmiało rozmawiamy z szefem i kolegami, prezentując swoje zdanie, pomysły i opinie.

Przewidujemy konsekwencje wdrożonych zmian, pamiętając by nie niszczyć wcześniejszego dorobku.

Efektywność

Sprawnie i odpowiedzialnie gospodarujemy zasobami przedsiębiorstwa. Wiemy, że wspólnie wypracowany zysk służy zarówno akcjonariuszom spółki, jak i nam samym. Mamy ambicję, aby być dla akcjonariuszy najlepszą inwestycją.

Coraz silniejsza konkurencja wymusza na nas osiąganie coraz lepszych rezultatów. Dlatego też musimy stawiać sobie coraz wyższe wymagania. Oczekujemy od siebie samych stałego przekraczania standardów – stać nas na więcej i pokazujemy to poprzez nasza pracę!

— Angażujemy się w pracę. Powierzone zadania doprowadzamy do końca.
— Terminowo realizujemy zadania. Sprawdzamy na bieżąco rezultaty swoich działań, porównując je z planowanym wynikiem.
— W odpowiedni sposób dzielimy i łączymy zadania poszczególnych działów, zapewniając sprawny przebieg procesu.
— Efektywnie wykorzystujemy zasoby przydzielone na realizację procesów.

Poszukujemy rozsądnych oszczędności. Stale podwyższamy jakość pracy i staramy się o jak najlepsze wyniki.

Praca zespołowa

Przyciągamy i doceniamy najlepszych ludzi. Jesteśmy przedsiębiorstwem, z którym pracownicy wiążą swoją przyszłość i gdzie pracuje się z przyjemnością. Wykorzystujemy kwalifikacje każdego pracownika. Dzielimy się swoją wiedzą i udostępniamy informacje, które pomogą innym w podejmowaniu decyzji. Bez formalności nawiązujemy współpracę z pracownikami innych zespołów.

Pracujemy w grupach, ponieważ zespół może osiągnąć więcej. Mamy wówczas możliwość poszerzania swoich umiejętności oraz wymiany doświadczeń, przy czym towarzyszy nam duch zdrowej rywalizacji.

— Dbamy o dobre kontakty ze współpracownikami tworząc przyjazną atmosferę w środowisku pracy. Szanujemy koleżanki i kolegów z całej firmy, niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska.
— Dzielimy się wiedzą i doświadczeniami, co ułatwia realizowanie wspólnych celów.
— Jesteśmy otwarci i szczerzy. Chętnie pomagamy innym, jeżeli widzimy, że pomocy potrzebują.
— Umiemy słuchać innych, jesteśmy tolerancyjni oraz wyrozumiali.
— Pamiętamy, że zarówno oficjalne spotkania jak i nieformalne kontakty pomagają nam realizować powierzone zadania.

Pracując zespołowo myślimy pozytywnie. Nowe sytuacje traktujemy jako nowe wyzwania.

Przywództwo

Nasza kadra kierownicza zarządza, a nie rządzi swoimi zespołami. Dbamy nie tylko o efekty pracy, lecz także o motywację i rozwój podwładnych. Rozbudzamy i podtrzymujemy ich entuzjazm-warunek powodzenia każdego ambitnego projektu. Utrzymujemy między sobą partnerskie kontakty bez względu na zajmowane stanowisko i rangi.

Sukces naszej firmy jest wynikiem pracy zespołowej, zaś na osiągnięcia zespołów mają wpływ umiejętności i praca liderów.

— Tworzymy i realizujemy skuteczne strategie i nowatorskie rozwiązania, spójne z kierunkiem działania organizacji.
— Przyjmujemy rolę lidera i odpowiedzialność z nią związaną, wiedząc, że nasze działania należy rozpatrywać w perspektywie krótko-i długofalowej.
— Umiemy zainspirować innych do podejmowania niestandardowych działań nowych wyzwań.
— Wierzymy w umiejętności i możliwości naszych pracowników. Dajemy im możliwość samodzielnego wykonywania zadań. Oceniamy sprawiedliwie i nagradzamy wyróżniających się wynikami w pracy.

— Jasno określamy zadania, zakres odpowiedzialności i nasze oczekiwania w stosunku do każdego.
— Uwzględniamy i przewidujemy trudności w realizacji zadań, umiemy im przeciwdziałać, a trudne wyzwania działają na nas mobilizująco.
Ponosimy odpowiedzialność za efekty pracy zespołu i sposób realizacji zadań.

Misja, wizja i podstawowe wartości odgrywają istotną rolę w organizacji, nie są jednak wystarczająco konkretne, aby stanowić jedyną podstawę działania organizacji. Są jedynie wytyczną do formułowania strategii zarządzania. **STRATEGIA** bowiem szczegółowo przedstawia co i jak zrobić aby zrealizować wizję przyszłości. Podczas formułowania strategii należy określić następujące podstawowe elementy[7]:

1. Oferowane produkty i usługi (**co zamierzamy robić?**).
2. Obsługiwane przez nas rynki i klientów (**dla kogo będziemy produkować i komu świadczyć usługi?**).
3. Przewagę strategiczną (**dlaczego klienci będą od nas kupować?**).
4. Priorytety w działaniu: produkty i rynki (**na co będziemy kładli największy nacisk?**).
5. Systemy i struktury (**w jaki sposób chcemy wprowadzić w życie, czyli musimy odpowiedzieć na pytania co, kto, dlaczego i gdzie?**).

Na podstawie analizy związków, jakie zachodzić mogą między mocnymi a słabymi stronami firmy oraz szansami i zagrożeniami z otocznia można zdefiniować cztery typy modelowych strategii, które zaprezentowano w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Typy i charakterystyka strategii podstawowych

WYNIKI ANALIZY SWOT	TYP STRATEGII	CHARAKTERYSTYKA
1	2	3
Sytuacja SO* (wewnątrz przedsiębiorstwa dominują mocne strony a na zewnątrz przeważają szanse)	**agresywna** (maxi-maxi)	— wychwytywanie sposobności, — inwestowanie w nowe produkty, — wzmocnienie pozycji na rynku, — przejmowanie firm o tym samym profilu, — dywersyfikacja
Sytuacja WO* (przeważają słabe strony nad mocnymi, natomiast otoczenie tworzy szanse)	**konkurencyjna** (mini-maxi)	— powiększenie zasobów handlowych, — ulepszenie produkcji, — zwiększenie produktywności, — utrzymanie przewagi konkurencyjnej

[7] G. A. Rummler, A. P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 114.

Ciąg dalszy ze s. 72

1	2	3
Sytuacja ST* (duży potencjał wewnętrzny oraz duże zagrożenie w układzie zewnętrznym)	**konserwatywna** (maxi-mini).	— selekcja produktów, — segmentacja rynku, — redukcja kosztów, — ulepszenie produktów konkurencyjnych, — poszukiwanie nowych rynków, — eliminowanie konkurentów i przejmowanie ich rynków
Sytuacja WT* (przeważają tu zarówno słabe strony otoczenie jak i zagrożenia)	**defensywna** (mini-mini).	— strategie restrukturyzacji, — stopniowe wycofanie się z rynku, — wstrzymanie procesów inwestowania, — połączenie z inną firmą, — likwidacja

* *S – strengths (atuty), W – weaknesses (słabości), O – oportunities (szanse), T – threats (zagrożenia)*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PMN, Warszawa 2005, s. 141–142; P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberthner i Ska, Warszawa 1994, s. 102–104.

Zawarte w tym modelu strategie zostały wyodrębnione na podstawie skrajnych, przeciwstawnych sobie zmiennych. Zazwyczaj opracowywane przez organizacje warianty strategii ogólnych mają raczej charakter mieszany. Przykłady podstawowych założeń strategii przedsiębiorstw podano poniżej[8]. Należy mieć na uwadze, że założenia te wskazują tylko ogólny kierunek działań. W praktyce rozpisane są na szereg konkretnych celów i zadań.

STRATEGIA PHILIPS POLSKA

Będziemy:
— zwiększać rentowność poprzez realokację kapitału w kierunku możliwości oferujących wyższe zyski,
— wykorzystywać markę Philips oraz nasze główne kompetencje w obszarach: opieki zdrowotnej, stylu życia i nowoczesnych technologii do osiągania wzrostu w wybranych kategoriach i regionach,
— tworzyć partnerskie relacje z kluczowymi klientami, zarówno w sferze między firmami, jak i w relacjach firma–konsument,
— kontynuować inwestycje w prowadzenie światowej klasy działalności badawczo-rozwojowej i wykorzystywać swój zasobny portfel własności intelektualnej,
— umacniać swoje kompetencje w tych obszarach, w których zajmujemy pozycje lidera,

[8] Przykłady zaczerpnięto ze stron internetowych przedsiębiorstw: http://www.poland.philips.com; http://www.hp.pl

— promować wzrost efektywności poprzez przemiany biznesowe i doskonałość operacyjną

STRATEGIA HEWLETT-PACKARD

Lojalność klientów

Dostarczanie najwyższej jakości produktów, usług i rozwiązań oraz zapewnianie dodatkowych korzyści naszym klientom, aby pozyskać ich szacunek i lojalność.
Przekonania leżące u podstaw tego celu:
— Nasze ciągłe sukcesy mają wpływ na zwiększanie lojalności naszych klientów.
— Aby pozyskać lojalności klientów należy uważnie ich słuchać, aby móc dokładnie zrozumieć ich potrzeby, a następnie dostarczać rozwiązania, które umożliwią im osiąganie sukcesów.
— Lojalność klientów pozyskuje się dzięki konkurencyjnym łącznym kosztom własności, a także dzięki jakości, kreatywności oraz sposobom prowadzenia interesów.

Zysk

Aby osiągnąć zysk umożliwiający finansowanie rozwoju naszej firmy, tworzenie wartości dla naszych udziałowców oraz dostarczanie zasobów musimy zrealizować pozostałe cele spółki.
Przekonania leżące u podstaw tego celu:
— Odpowiedzialność za zysk spoczywa na wszystkich.
— Kluczem do rentowności jest równowaga celów długo- i krótkoterminowych.
— Zysk umożliwia ponowne inwestycje w nowe i pojawiające się możliwości biznesowe.
— Zysk jest ściśle powiązany z generowaniem zasobów pieniężnych, co pozwala na większą elastyczność firmy przy niższych kosztach.
Zysk umożliwia osiąganie zaplanowanych celów spółki.

Przewodzenie na rynku

Rozwój poprzez nieustanne dostarczanie użytecznych i przełomowych produktów, usług i rozwiązań na rynki już przez nas obsługiwane oraz wchodzenie na nowe obszary, które bazują na naszych technologiach, kompetencjach i zainteresowaniach klientów.
Przekonania leżące u podstaw tego celu:
— Jest więcej miejsc, gdzie możemy wnieść nasz wkład, niż jesteśmy w stanie to zrobić: dlatego musimy dokładnie określić obszar naszych zainteresowań.

— Niedobrze jest być przeciętnym graczem na rynku – gramy, aby wygrać. Musimy być numerem 1 lub numerem 2 w wybranych przez nas dziedzinach.

Rozwój

Postrzegać zmiany zachodzące na rynku jako możliwość rozwoju; wykorzystywać nasze zyski oraz umiejętność opracowywania i wytwarzania nowatorskich produktów, usług i rozwiązań, które zaspokajają rosnące potrzeby klientów.
Przekonania leżące u podstaw tego celu:
— Rozwój jest następstwem inteligentnego podejmowania ryzyka w oparciu o sytuację w przemyśle – wymaga to zarówno wiary w badanie trendów, jak i wywoływania zmian w naszej branży.
Nasza wielkość (i zróżnicowanie działalności) pozwala nam przetrwać cykle ekonomiczne i obracać je na naszą korzyść.

Zaangażowanie pracowników

Pomagać pracownikom firmy HP uczestniczyć w jej sukcesach, które są ich zasługą; zapewnić pracownikom możliwości zatrudnienia w oparciu o wydajność; tworzyć z nimi bezpieczne, ekscytujące i spójne środowisko pracy, ceniące ich zróżnicowanie i uwzględniające indywidualny wkład; oraz pomagać im osiągnąć zadowolenie i spełnienie w wykonywanej pracy.
Przekonania leżące u podstaw tego celu:
— U podstaw wydajności firmy HP leży odpowiednia motywacja pracowników; ich lojalność jest kluczem.
— Wierzymy, że nasi pracownicy robią to, co do nich należy i starają się wyróżnić.
— Każdy może coś wnieść: tytuł, poziom, czy stanowisko nie mają znaczenia.
— Ekscytujące, stymulujące środowisko pracy to podstawa inwencji.
— Zróżnicowana siła robocza zapewnia nam przewagę nad konkurencją.
Pracownicy są świadomi, że przez cały czas zdobywają nowe umiejętności.

Zdolności przywódcze

Rozwijanie przywódców, ukierunkowanych na osiąganie wyników biznesowych i stawianie za przykład naszych wartości na każdym poziomie.
Przekonania leżące u podstaw tego celu:
— Przywódcy inspirują, wspierają współpracę i wprowadzają wizje i strategie w życie – posiadają konkretne i wyraźne cele.
— Skuteczni przywódcy uczą, przekazują dobre i złe wiadomości oraz udzielają pomocnych wskazówek.
— Przywódcy demonstrują własną świadomość oraz chęć przyjmowania wskazówek od innych i ciągle starają się rozwijać.

— Przywódcy są jednomyślni i starają się wyeliminować czasochłonne zajęcia. To ważne, aby osądzać ludzi po osiąganych przez nich wynikach w stosunku do celów, które pomogli tworzyć.

Obywatelstwo świata

Dobre obywatelstwo to dobry biznes. Nasza odpowiedzialność względem społeczeństwa polega na tym, że stanowimy gospodarczą, intelektualną i społeczną wartość dla każdego kraju, w którym prowadzimy interesy.
Przekonania leżące u podstaw tego celu:
— Całkowita szczerość i uczciwość to podstawa do zdobycia lojalności klienta i udziałowca.
— Udoskonalanie naszego społeczeństwa nie może spoczywać na barkach jednostek; ta odpowiedzialność spoczywa na wszystkich.
Ten cel odgrywa najważniejszą rolę w dostarczaniu tego, co ukrywa się pod naszą marką.

■ **Cele strategiczne organizacji**

W potocznym rozumieniu **CELE** określane są jako zamierzenia, które mają zostać zrealizowane w przyszłości. W praktyce gospodarczej należy je jednak definiować jako formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcia, wynikające z potrzeb własnych firmy lub otoczenia, w którym firma funkcjonuje. Biznes plan jest narzędziem służącym realizacji celów przedsiębiorstwa. Poprawne zdefiniowanie celów i ich uporządkowanie jest niezwykle istotne z punktu widzenia użyteczności biznes planu. Ma to znaczenie zarówno dla adresatów planu, jak też ich twórców i wykonawców.

Cele muszą być więc przede wszystkim konkretne i wymierne. Stwierdzenia typu:
— „Chcemy być najlepszym producentem",
— „Będziemy dążyć do maksymalizacji zysku",
— „Chcemy zaspokajać potrzeby naszych klientów",
— „Nasze usługi będą na najwyższym poziomie",
nie spełniają definicji i kryteriów celu, są truizmami, ponieważ nie odnoszą się do konkretnej organizacji, ani też nie dają podstaw do oceny stopnia ich realizacji.

Prawidłowe sformułowanie celów, wymaga zastosowania zasady **SMART**, zgodnie z którą cele powinny być:
1. **Specyficzne** dla danej organizacji – konkretne, jednoznacznie określone, uwzględniające specyfikę działalności przedsiębiorstwa i warunki jego funkcjonowania.
2. **Mierzalne** (wymierne) – określone w sposób umożliwiający ustalenie za pomocą zdefiniowanych parametrów stopnia ich realizacji.
3. **Akceptowane** przez strony zainteresowane i **ambitne**, ponieważ tylko takie stanowią wystarczającą motywację do zmian.
4. **Realne** – możliwe do osiągnięcia, oparte o wnikliwą analizę strategiczną.
5. **Ograniczone w czasie** – wskazujące graniczny termin ich osiągnięcia.

Cele mogą mieć zarówno charakter ekonomiczny, jak i pozaekonomiczny. Wymiar ekonomiczny odnosi się do efektywności działania, np. uzyskania określonego wolumenu produkcji, wartości sprzedaży, rentowności, produktywności. Wymiar pozaekonomiczny dotyczy identyfikacji celów: organizacyjnych, społecznych, etycznych, badawczych, ekologicznych.

Aby cele odnosiły się do wszystkich kluczowych aspektów działalności przedsiębiorstwa powinny uwzględniać:
— **perspektywę finansową** (np.: oczekiwany poziom rentowności, poziom kosztów, poziom płynności, zakładana struktura przychodów),
— **perspektywę klienta** (np.: zakładany udział w rynku, poziom satysfakcji klientów, liczbę nowych klientów, stopień lojalności klientów (rezygnacji), rentowność klientów),
— **perspektywę procesów** (np.: zakładany poziom produktywności, poziom dostępności produktu, oczekiwane wskaźniki jakości, poziom zapasów),
— **perspektywę rozwoju** (np.: dostępność strategicznych kompetencji, efektywność szkoleń, liczbę wdrożeń nowych produktów, poziom zaangażowania pracowników).

Rozwiązanie to oparte o **STRATEGICZNĄ KARTĘ WYNIKÓW** (***BALANCED SCORECARD***)[9] jest logicznym i uniwersalnym podejściem do formułowania celów przedsiębiorstw. Wdrożenie go w praktyce oznacza przełożenie strategii działania na konkretne i wymierne cele, które są znane na wszystkich szczeblach organizacji. Skutkuje to poprawą komunikacji wewnętrznej oraz integracją realizowanych przez firmę przedsięwzięć z celami strategicznymi. Powyższe podejście wymusza konieczność systematycznej weryfikacji

[9] Twórcy balanced scorecard R. S. Kaplan i D. P. Norton szczegółowo opisują jej ideę w swoich publikacjach. Por np.: R. S. Kaplan i D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2001.

celów poprzez monitorowanie osiąganego poziomu wskaźników i analizę efektywności realizowanych działań.

Zamierzenia organizacji formułowane są zazwyczaj w sposób przedmiotowy lub czynnościowy. Poniżej przedstawiono przykładowe formuły celów:

- Osiągnięcie w ciągu 3 lat pozycji lidera na rynku usług windykacyjnych w Polsce;
- Podniesienie wskaźnika satysfakcji klientów do poziomu 97% do końca roku 2007;
- Wprowadzenie do sprzedaży w ciągu 2 lat dwóch nowych programów komputerowych i dwóch systemów integrujących;
- Zwiększanie obrotu ze sprzedaży ratalnej sprzętu AGD o 5% rocznie.
- Osiągnięcie w przyszłym roku obrotu na rynku lokalnym na poziomie 1 000 000 zł i zysków na poziomie 120 000 oraz zwiększanie tych wartości w kolejnych latach o 10%;
- Utrzymanie do 2007 r. na dotychczasowym poziomie przychodów z oferowanych z usług w zakresie serwisu samochodów osobowych;
- Wdrożenie w ciągu 2 lat zintegrowanego systemu informatycznego;
- Uzyskanie go końca 2008 r. 99% terminowości realizacji zamówień;
- Zmniejszenie do końca 2007r. liczby odpadów produkcyjnych o 10%;
- Do końca przyszłego roku skrócenie czasu kompletacji dostawy towarów do 24 godzin;
- Powiększanie sieci dystrybucji poprzez otwieranie minimum dwóch oddziałów rocznie;
- Zdobycie 30% udziału w rynku sprzedaży oprogramowania dla klientów zarządzających projektami w branży lotniczej;
- Zmniejszenie do końca 2007r. stanu zatrudnienia o 10%, a w kolejnych latach utrzymanie go na poziomie roku 2007.

Przy ustalaniu celów należy wziąć pod uwagę interesy różnych stron zainteresowanych. Warunkiem osiągnięcia przez firmę sukcesu jest bowiem zbudowanie odpowiednich relacji między potrzebami właścicieli firmy, jej kierownictwa, pracowników, klientów, dostawców w taki sposób, aby cele żadnej ze stron nie były dominujące. Nie jest to łatwe, ponieważ ich oczekiwania, a więc również cele mające zaspokoić te oczekiwania – jak przedstawiono w tabeli 3.2. – są różne.

Tabela 3.2. Oczekiwania i cele stron zainteresowanych

STRONA ZAINTERESOWANA	PRZYKŁADOWE OCZEKIWANIA I CELE
akcjonariusze	— zwiększenie wartości firmy, — wzrost zysku, rentowności, — poszerzenie grona inwestorów, — poprawa pozycji przedsiębiorstwa na rynku finansowym, — inne;
kierownictwo	— osiągnięcie założonego udziału w rynku, — znalezienie partnerów strategicznych, — dynamiczny rozwój firmy, — zachowanie płynności finansowej firmy, — utrzymanie dobrej marki, — zadowolenie klientów, — zadowolenie pracowników, — maksymalizacja zysków firmy, — utrzymanie się na rynku przez najbliższe lata, — inne;
klienci	— zrealizowanie potrzeby poprzez zakup towaru lub usługi: wysokiej jakość (trwałość, użyteczność, funkcjonalność) wyrobów, — dostępność serwisu, — konkurencyjna cena, — profesjonalna, szybka obsługa, — wsparcie, doradztwo, — inne;
pracownicy	— możliwość rozwoju zawodowego, — pewność zatrudnienia, — adekwatne wynagrodzenie, — system nagród i wyróżnień, — przyjazne relacje podwładny-pracownik, — dobra komunikacja wewnętrzna, — inne;
dostawcy	— partnerskie stosunki z organizacją, — konkurencyjne ceny zakupu, — pewność odbiorów, — terminowość regulowania zobowiązań, — inne;
inne instytucje	— terminowość regulowania podatków i opłat, — sponsoring, — inne.

Źródło: opracowanie własne.

Hierarchizacja i wybór celów

Cele strategiczne powinny stanowić spójny zbiór dążeń przedsiębiorstwa odnoszących się do kategorii zysku, wzrostu i rozwoju. Definiując te cele trzeba mieć jednak na uwadze, że w pewnych okresach rozwoju firmy jedna z powyższych kategorii musi otrzymać priorytet. Hierarchizacja celów nie może być jednak oparta na dowolności czy też uznaniowości.

Jej podstawą powinny być: stworzone przez przedsiębiorstwo wizja, misja i podstawowe wartości, podstawowe preferencje – określone przez strategie generalne (rozwojową, stabilizacyjną, restrukturyzacyjną, defensywną), aktualna sytuacja przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania zewnętrzne, perspektywa czasowa oraz ryzyko. Indywidualna hierarchizacja celów wyraża określone priorytety, jakie kierownictwo danej firmy uznało za zasadnicze z punktu widzenia zastosowanych kryteriów oceny. Te ostatnie mogą stanowić zarówno mierniki ekonomiczne, jak i wartości pozaekonomiczne (społeczne, etyczne), analogicznie do rodzajów celów. Łączne stosowanie różnych kryteriów oceny pozwala na wszechstronną analizę i efektywny wybór celów organizacji.

Schemat 3.1. Zasady formułowania celów w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

Klasyfikacja celów

Cele mogą mieć charakter ogólny lub szczegółowy, ilościowy lub jakościowy. Zasady ich formułowania zostały zaprezentowane na schemacie 3.1. Podejście to jest związane z jednej strony z praktycznymi wymogami planowania działalności firmy, z drugiej – z podziałem zakresu odpowiedzialności za ich realizację. Cele strategiczne formułowane są zazwyczaj na poziomie ogólnym i mają charakter jakościowy. Są to cele rozwojowe, których osiągnięcie pomoże nam wyróżnić się spośród konkurentów. Dotyczą najczęściej: zakładanego udziału w rynku, określonego poziomu sprzedaży, zwrotu z zainwestowanego kapitału. Cele te stanowią podstawę do formułowania celów taktycznych tzw. „kamieni milowych" na drodze do osiągnięcia celów strategicznych. Cele te mają krótszy horyzont czasowy (średnio- lub krótkookresowy) i węższy zasięg (mogą one dotyczyć wybranych dziedzin działalności). Muszą być tak sformułowane, aby ich realizacja przybliżyła nas do osiągnięcia celów długookresowych. Stają się wówczas zadaniami, postawionymi do wykonania przez przedsiębiorstwo i jego podsystemy. Zadania mają rolę wykonawczą dla realizacji celów i precyzyjnie określają co, przez kogo i w jakim czasie ma zostać wykonane. Dlatego też charakteryzuje je duża szczegółowość. Zadania zawarte w poszczególnych częściach biznes planu są swego rodzaju środkami służącymi realizacji jednego lub kilku celów głównych.

3.6. Plan marketingowy

3.6.1. Podstawowe cele i założenia

Działalność marketingowa przedsiębiorstwa, z uwagi na swoje zasadnicze znaczenie dla realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa, jest opisywana w biznes planie bardzo szeroko. Celem opracowania planu marketingowego i jego prezentacji w biznes planie jest wykazanie, że strategia i cele marketingowe firmy zbudowane zostały w oparciu o wnikliwą analizę sytuacji rynkowej, a zaplanowane działania w zakresie promocji, reklamy, dystrybucji oraz przyjęta polityka cenowa umożliwią realizację zamierzeń i zrealizowanie planu sprzedaży.

3.6.2. Zakres merytoryczny

Zarówno w planach tworzonych na potrzeby nowego przedsiębiorstwa jak i dla firmy prowadzącej już działalność gospodarczą powinny zostać uwzględnione informacje na temat[10]:

— podstawowych założeń strategii marketingowej opartej o wyniki analizy rynku i przewidywane trendy rozwoju sytuacji rynkowej,
— asortymentu oferowanych produktów i usług,
— obecnych i potencjalnych klientów,
— bezpośrednich i pośrednich konkurentów,
— polityki cenowej,

[10] Nieco odmienny zakres merytoryczny planu marketingowego proponują na przykład Z. Pawlak, *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001, s. 81 i 133; E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 66; M. S. Mulak, *Jak opracować Business Plan*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Kraków 1996, s. 32–117.

— działań w zakresie dystrybucji wyrobów i usług,
— reklamy i promocji sprzedaży,
— planowanej sprzedaży.

3.6.3. Kluczowe zagadnienia i wymagania

■ **Strategia i założenia planu marketingowego**

Podstawą przygotowania skutecznego planu marketingowego jest sformułowanie założeń strategicznych, które określą:
— dziedzinę i obszar funkcjonowania firmy,
— docelowy segment rynku,
— oczekiwaną wielkość udziału w rynku,
— sposoby budowania przewagi konkurencyjnej.

Założenia te oparte o wyniki analizy rynku i przewidywane trendy rozwoju sytuacji rynkowej są podstawą ustalenia długookresowych celów marketingowych dotyczących np.: zwiększenia udziału w rynku, poprawy wizerunku firmy, osiągnięcia odpowiedniego poziomu sprzedaży. Osiągnięcie celów jest możliwe poprzez określenie atutów przedsiębiorstwa i późniejsze ich wykorzystaniem w budowaniu przewagi konkurencyjnej, która zapewni unikalność oferty firmy, a przez to – wzrost jej dochodów. Przewagę konkurencyjną firma może budować w oparciu o:
— zasoby firmy, jej procesy, systemy organizacji i zarządzania (np. unikalność produktu, wielkość produkcji, koszty i zyskowność, technologię, patenty, rozpoznawalność marki, zdolności organizacyjne),
— relacje z otoczeniem i miejsce na rynku (np. lojalność klientów, monopol lokalny, lokalizację, dystrybucję, zaopatrzenie).

■ **Analiza rynku**

Wybór strategii rynkowej powinien być oparty na dokładnym rozpoznaniu rynku. Dlatego też przedstawione w biznes planie wyniki przeprowadzonego badania powinny dostarczyć informacji na temat:
1. **Potencjału rynku, jego segmentów i perspektyw rozwojowych**, w tym:
   — specyfiki funkcjonowania na danym rynku,
   — obecnego i potencjalnego rozmiaru rynku,
   — udziału w rynku naszej organizacji,
   — prognozy kształtowania się popytu w ciągu najbliższych latach.
2. **Obecnych i potencjalnych klientów**, w szczególności:
   — charakterystyki klientów,
   — potrzeb i oczekiwań w odniesieniu do produktów i usług.

3. **Konkurencji**, a zwłaszcza:
   — stopnia konkurencji w branży,
   — silnych i słabych stron głównych konkurentów,
   — zagrożeń ze strony konkurentów oferujących produkty substytucyjne.

Przedstawione dane mają potwierdzić, iż potencjał rynku jest wystarczający dla zrealizowania planowanej sprzedaży i ograniczyć ryzyko niepowodzenia biznes planu.

Potencjał rynku, segmenty i jego perspektywy rozwojowe

Każda dziedzina działalności ma swoją specyfikę, którą należy opisać w biznes planie. Może ona dotyczyć np. szybkości zmian technicznych i technologicznych, barier wejścia i rozwoju, zachowań klientów i konkurentów, sezonowości sprzedaży, nasilenia konkurencji, relacji z klientami i dostawcami, przeciętnych dochodów i zysków, rozdrobnienia lub monopolizacji rynku i wielu innych aspektów. Specyfika ta determinuje rzeczowe i finansowe plany przedsiębiorstwa, uzasadniając zakres i charakter podejmowanych działań promocyjnych, inwestycyjnych czy organizacyjnych. Dlatego też, powinna być opisana w biznes planie.

Niezbędne jest również oszacowanie obecnego i potencjalnego rozmiaru rynku oraz udziału w rynku naszej organizacji. Rozmiar rynku determinują dwie wielkości: liczba potencjalnych nabywców produktów oraz przeciętne roczne wydatki nabywcy na dany produkt. Udział danej firmy w rynku szacuje się, porównując jej przychody ze sprzedaży z wielkością potencjalnego rynku. Wykorzystuje się tu również informacje na temat przychodów konkurencyjnych firm oraz wyniki badań rynkowych dotyczących chłonności rynku oraz tempa jego rozwoju w innych regionach, krajach.

Klienci firmy

Podstawą przygotowania dobrego biznes planu jest nie tylko interesująca koncepcja biznesowa, ale również znajomość potrzeb, oczekiwań i wymagań obecnych i potencjalnych klientów. Każdy wyrób lub usługa, aby mogły skutecznie zaistnieć na rynku muszą być skierowane do właściwego nabywcy. Dlatego też istotne znaczenie ma wykazanie w biznes planie, że organizacja właściwie zdefiniowała profil swego klienta oraz rozpoznała jego potrzeby. Profil obecnych i potencjalnych nabywców powinien opierać się o informacje na temat miejsca zamieszkania, wieku, wykształcenia, dochodów, płci, zawodu, stylu życia, zainteresowań itp. Uwzględnia on wówczas segmentację geograficzną, demograficzną, kulturową i ekonomiczną.

W praktyce – w zależności od rodzaju prowadzonej działalności – możemy mieć do czynienia z różnymi kategoriami klientów: konsumentami (klienci ostateczni), kontrahentami (np. dystrybutorzy, pośrednicy), indywidualnymi (osoby fizyczne) i instytucjonalnymi (np. szkoły, szpitale, przedsiębiorstwa). Ich charakterystyka powinna uwzględniać: wymagania, oczekiwania, potrzeby i zwyczaje oraz przyczyny, rozmiary, sposoby i miejsca zakupów.

Konkurencja

Kompleksowa analiza rynku ma również na celu pozyskanie informacji na temat bezpośrednich i pośrednich konkurentów firmy. Do konkurentów bezpośrednich zaliczyć można wszystkie podmioty oferujące zbliżony asortyment produktów i usług dla tych samych odbiorców i za podobną cenę. Konkurenci pośredni to wszystkie firmy, których produkty mogą służyć zaspokojeniu tych samych potrzeb – mają charakter substytucyjny lub komplementarny w odniesieniu do produktów oferowanych przez firmę.

W tej części planu marketingowego należy podać:

a) nazwy głównych firm sektora,
b) cechy charakterystyczne każdego konkurenta (wielkość przedsiębiorstwa, rentowność sprzedaży, konkurencyjność produktów, sprawność w dziedzinie zarządzania i marketingu, sytuacja finansowa, udział w rynku),
c) słabe i mocne strony konkurentów:
   - produkt – jakość, opakowanie, asortyment, cena, serwis, dystrybucja, promocja,
   - lojalność klientów,
   - kompetencje pracowników,
   - lokalizacja,
   - jakość obsługi,
   - sytuacja finansowa
   - prestiż firmy,
   - inne.
d) poziom rywalizacji wśród konkurentów,
e) przyczyny wejście i wyjścia konkurentów z rynku.

Zebranie powyższych informacji pozwoli określić organizacji rodzaj i skalę przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami. W planie marketingowym należy zbadać a także obowiązujące trendy sprzedaży.

■ Asortyment produktów i usług

Prezentacja w biznes planie oferty produktowej i usługowej firmy ma dostarczyć informacji na temat szerokości oferowanego asortymentu pro-

duktów, istoty produktów, cech produktów postrzeganych przez klienta oraz usług posprzedażnych. Rosnąca konkurencja sprawia, że firmy oferują coraz częściej podobne produkty po zbliżonych cenach. Elementami różnicującymi wartość danego produktu stają się wówczas terminy realizacji, koszty ponoszone w cyklu życia produktu oraz jakość obsługi.

Przedstawienie wszechstronnej charakterystyki oferowanych produktów lub usług wymaga uwzględnienia:

a) **cech elementarnych** – właściwości produktów odnoszących się do zakresu i rodzaju zastosowań,
b) **cech indywidualnych produktów** – determinujących stopień zaspokajania potrzeb klientów:
   - marki (renomy, klasy produktu),
   - funkcjonalności (stopnia dostosowania rozwiązań konstrukcyjnych do wykonywania funkcji, dla których jest on pożądany przez odbiorcę),
   - nowoczesności (poziomu innowacyjności technologicznej),
   - niezawodności (zdolności wyrobu do spełnienia przewidywanych funkcji),
   - trwałości (przeciętnego czasu w jakim dany wyrób utrzymuje określone natężenie cech użytkowych technicznych i ekonomicznych),
   - bezpieczeństwa użytkowania (spełniania określonych wymagań prawnych i normalizacyjnych),
   - estetyki (wykonania produktu, jego opakowania),
   - komfortu eksploatacji,
c) **czynników dodatkowych** związanych z produktami:
   - dostępności w czasie i miejscu,
   - powtarzalności jakościowej,
   - warunków zakupu,
   - warunków dostaw,
   - zakresu obsługi posprzedażnej,
   - innych istotnych czynników.

■ Ceny wyrobów

Ceny produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo są jednym z głównych czynników stanowiących o powodzeniu strategii sprzedaży. Cena produktu lub usługi określa popyt na te dobra, przesądza o konkurencyjności danego produktu i pozycji firmy w danym segmencie rynku. Od poziomu ustalonej ceny zależy, czy zwrócą się nakłady związane z wprowadzaniem na rynek nowego produktu, czy firma wypracuje odpowiedni zysk będący

warunkiem dalszej ekspansji na rynku. Dlatego też w biznes planie należy opisać[11]:

— **metodykę ustalania ceny** wyrobu (elementy kształtujące ceny),
— **planowane zmiany cen** w ciągu okresu objętego planem,
— **elastyczność cenową popytu** (wpływ zmiany cen na kształtowanie się udziału w rynku),
— podstawowe **elementy strategii cenowej** w porównaniu z polityką cen kluczowych konkurentów.

Klienci postrzegają produkt jako wartość, która powinna zaspokajać w możliwie najwyższym stopniu ich potrzeby przy możliwie najniższej cenie. Wartość ta odczuwana jest subiektywnie jako stopień przystawalności produktu do funkcjonujących wyobrażeń o tym, czym dany produkt powinien być, bądź oczekiwań związanych z daną marką Na wartość wyrobu lub usługi, którą ceni klient, składa się więc zarówno poziom jakości produktu, poziom obsługi i terminy realizacji, jak też suma poniesionych kosztów. Filarami każdej transakcji ekonomicznej są więc cena oraz użyteczność. Klient zakupi produkt tylko wtedy, kiedy: **użyteczność netto** (stanowiąca różnicę pomiędzy użytecznością a ceną) jest dla niego dodatnia, tzn. gdy musi przeznaczyć mniej na uzyskanie określonej użyteczności, niż miałoby to miejsce przy nabyciu innego produktu.

W praktyce na wysokość cen – oprócz wartości produktu z punktu widzenia nabywcy – mają również wpływ inne czynniki tj.:

1. Poziom i specyfika popytu i podaży.
2. Pozycja rynkowa firmy oraz założone cele.
3. Wysokość i struktura kosztów zmiennych i stałych przedsiębiorstwa.
4. Działania firm konkurencyjnych.

Poziom i specyfika popytu i podaży

Ustalenie poziomu ceny determinuje popyt i podaż na produkty. W przypadku dużego popytu i stosunkowo niewielkiej podaży – cena rynkowa może zostać ustalona na wysokim poziomie. Mała konkurencja i dostępność towaru sprawia, ze nabywcy są zainteresowani zakupem pomimo wysokiej ceny. W przypadku wzrostu podaży na rynku, lub też spadkiem popytu przedsiębiorstwo zmuszone jest zazwyczaj do obniżania poziomu cen lub poszukiwania innych przewag konkurencyjnych. Dla ustalenia założeń polityki cenowej niezbędne są również informacje na temat specyfiki podaży i popytu np.:

[11] E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 68–69.

— elastyczności cenowej popytu, która – mierzona stosunkiem procentowej zmiany wielkości popytu do procentowej zmiany ceny – jest miarą wrażliwości popytu na zmianę cen na dany produkt[12],
— sezonowości, która powoduje mniejsze lub większe zainteresowanie produktem lub usługą w określonym czasie i miejscu (dotyczy to branży budowlanej, spożywczej, hotelarskiej, restauracyjnej, kosmetycznej i wielu innych),
— koniunktura gospodarcza, która wpływa na ogólny wzrost lub spadek konsumpcji i dotyczy większości branż poza sektorem dóbr podstawowych (pierwszej potrzeby).

Pozycja rynkowa firmy oraz założone cele

Poziom cen w branży dyktowany jest zazwyczaj przez najsilniejszych uczestników rynku. Pozycja monopolisty lub głównego udziałowca rynku umożliwia narzucenie rynkowi swojej polityki cenowej. Nie musi być to jednak powodem do rezygnacji z prowadzenia działalności, ale powinno motywować do znalezienia innych przewag konkurencyjnych. Stosowanie zróżnicowanych instrumentów cenowych wymagane jest również przy braku rynków alternatywnych. Należy również pamiętać, iż polityka cenowa jest podstawowym narzędziem realizacji zarówno krótko- jak i długoterminowych celów każdej organizacji. Przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność lub wprowadzające na rynek nowe produkty lub usługi, najczęściej stosują ceny niższe od średnich w branży.

Wysokość i struktura kosztów zmiennych i stałych przedsiębiorstwa

Poziom wyznaczonej ceny determinują również koszty ponoszone przez producenta lub usługodawcę oraz ich struktura. Wysoki udział kosztów zmiennych w ogólnej strukturze kosztów powoduje, że przedsiębiorstwo ma niewielką możliwość wyboru i zmian cen, ze względu na relatywnie niską marżę jednostkową brutto. Oznacza to, iż w przypadku odchyleń wielkości sprzedaży od progu rentowności zmiany wyniku finansowego (zysku – w wyniku sprzedaży powyżej progu rentowności lub straty – na skutek sprzedaży poniżej poziomu progu rentowności) są niewielkie. Przedsiębiorstwa, w których poziom kosztów stałych jest wysoki, mają relatywnie wyższą marżę jednostkową brutto, co sprawia, iż niewielki wzrost sprzedaży ponad próg rentowności umożliwia im generowanie wyższych zysków.

[12] Szerzej na ten temat np. S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 401–403.

Działania firm konkurencyjnych

Przyjęta strategia cenowa firmy powinna być w dużym stopniu uzależniona warunków analizy konkurencji. W zależności od sytuacji rynkowej decydenci przyjmują adaptacyjną lub innowacyjną strategię cenową[13]. Adaptacyjna polityka cenowa polega na dostosowaniu poziomu cen do poziomu cen produktów i usług oferowanych przez konkurencję. Ten rodzaj strategii pozwala na dość łatwe utrzymanie udziału w rynku nawet w przypadku rosnących cen pod warunkiem, że oferowane przez konkurencję produkty bądź usługi są zbliżone pod względem najważniejszych parametrów. W związku z tym obniżenie ceny przez konkurentów może spowodować zagrożenie rentowności firmy proponującej wyższe ceny. Innowacyjna strategia cenowa polega na przyjmowaniu różnorodnych kierunków postępowania w zakresie cen. Wpływ na wybór tej strategii mają następujące czynniki: siła, zasoby, strategia i sytuacja finansowa konkurencji, marka oraz lojalność klientów.

Informacje zawarte w biznes planie powinny wskazywać również metodykę ustalania cen wyrobów i usług, w szczególności: sposób ustalania cen bazowych oraz ich dopuszczalne modyfikacje. W praktyce spotyka się trzy podejścia do wyznaczania cen[14]:

a) podejście kosztowe,
b) podejście popytowe,
c) podejście bazujące na konkurencji.

PODEJŚCIE KOSZTOWE bazuje na wyliczeniu przez przedsiębiorstwo kosztów ponoszonych na wytworzenie jednostki wyrobu. Stosowane są w tym przypadku dwojakiego rodzaju formuły cenowe:

— koszt plus marża (np. koszt całkowity, techniczny koszt wytworzenia zmienny powiększone o określoną wielkość narzutu zysku),
— koszt plus zysk od kapitału.

Metody te, chociaż nadal stosowane w wielu przedsiębiorstwach, są coraz mniej akceptowane przez rynek. Klienci mogąc swobodnie wybierać między produktami różnych konkurencyjnych firm, nie zaakceptują wyższych cen uwzględniających indywidualne jednostkowe koszty wytworzenia. Nie są oni bowiem zainteresowani ponoszeniem kosztów działań przedsiębiorstwa

[13] Szerzej na ten temat L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2000, s. 385–388.

[14] Szerzej na ten temat: S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza...*, s. 401–448; K. Podstawka, *Praktyczny marketing. Kluczowe elementy*, Promar, Rzeszów 1997, s. 123.

spoza łańcucha wartości, tzn. nie przynoszących klientom wartości dodanej (np. kosztów braków, awarii, reklamacji itp.).

Coraz więcej przedsiębiorstw wyznacza ceny swoich produktów **METODĄ POPYTOWĄ** opierając się o własne lub zewnętrzne badania wielkości popytu na dany produkt i elastyczności cenowej popytu. Niezbędne staje się tutaj określenie rynku docelowego i preferencji cenowych odbiorców. Nierzadko jest to skomplikowane i kosztowne. Dlatego małe i średnie przedsiębiorstwa zazwyczaj stosują trzecie z wymienionych powyżej podejść – ustalając ceny **W OPARCIU O CENY KONKURENCJI**. Ceny są w tym przypadku ustalane w relacji do konsumentów lub średniej ceny rynkowej na tego typu produkt lub usługę.

Istotnym elementem polityki cenowej są też różnego rodzaju modyfikacje ceny podstawowej (rabaty, opusty, kategoryzacja cen w zależności od wielkości zamówień, rodzaju klientów, form płatności, pory roku i innych czynników), które umożliwiają przedsiębiorstwu dostosowanie swoich cen do aktualnej sytuacji na rynku:

■ **Zasady dystrybucji**

Podstawowymi zagadnieniami z zakresu dystrybucji – wymagającymi przedstawienia w biznes planie – są formy i warunki dystrybucji produktów i usług. Dostarczanie produktu i usług do klientów ostatecznych odbywa się w sposób bezpośredni (poprzez własne punkty sprzedaży) lub pośredni (z udziałem dodatkowych ogniw dystrybucyjnych). Oba sposoby dystrybucji mają zwoje wady i zalety. W przypadku dystrybucji bezpośredniej producent ma znacznie bliższy kontakt z nabywcą, co daje mu możliwość elastycznego dopasowywania się do jego potrzeb. Dystrybucja pośrednia ogranicza kontakt z odbiorcą, ale zazwyczaj jest tańsza dla producenta. Wybór odpowiedniego kanału dystrybucji powinien więc uwzględniać[15]:

— specyfikę segmentu rynku (profil nabywców i zwyczaje dotyczące zakupów),
— specyfikę produktu (cechy tj. trwałość produktu, sezonowość, złożoność techniczna, które determinują konieczność dystrybucji przez wyspecjalizowanych pośredników),
— specyfikę przedsiębiorstwa (ograniczenia finansowe, lokalizacja),
— strukturę rynku dystrybucji (zasady i warunki współpracy z firmami zajmującymi się dystrybucja pośrednią, ich rozmieszczenie geograficzne, możliwość spełnienia określonych oczekiwań),

[15] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, s. 422.

— standardy innych przedsiębiorstw (sposób dystrybucji produktów i usług przez konkurencyjne firmy).

Oprócz wskazania kanałów dystrybucji produktów i usług, w biznes planie należy zamieścić również ich charakterystykę opartą o doświadczenia z dotychczasowej współpracy oraz plany dotyczące organizacji sprzedaży w przyszłości. Należy przy tym uwzględnić:

— dotychczasową i planowaną wielkość/wartość sprzedaży w ramach poszczególnych kanałów dystrybucji (sieci sklepów, dystrybutorów, przedstawicieli handlowych) oraz realizowaną przez najważniejszych klientów,
— zasady i warunki dystrybucji:
— finansowe np. wysokość marż i prowizji, specjalne warunki sprzedaży (rabaty, prawa wyłączności),
— organizacyjne np. formy i terminy dostaw, optymalne wielkości zamówień.

Reklama i promocja sprzedaży

W obecnym świecie klient coraz częściej kupuje nie produkt, ale wyobrażenie o tym produkcie. Wyobrażanie to jest odczuwanym subiektywnie przez nabywcę stopniem przystawalności danego produktu lub usługi do oczekiwań związanych z daną marką lub funkcjonujących wyobrażeń o tym, czym dany produkt powinien być. Często jest ono jednak kreowane przez producenta przy wykorzystaniu różnych metod promocji, w szczególności: reklamy, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, public relations i sprzedaży osobistej. Ogólną charakterystykę tych metod przedstawiono w tabeli 3.3. Właściwy dobór i umiejętne wykorzystanie sposobów promocji może w istotnym stopniu zaważyć na powodzeniu zamierzeń.

Reklama i public relations wpływają na wczesne fazy podejmowania decyzji przez nabywcę. Służą one zapoznaniu i zainteresowaniu potencjalnego klienta produktem, usługą lub marką. W fazach późniejszych, bezpośrednio związanych z zakupem produktu lub usługi, za skuteczniejsze metody uznawane są: sprzedaż osobista i promocja sprzedaży[16].

Oprócz wskazania wybranych metod promocji i form ich prowadzenia, w biznes planie powinny znaleźć również odzwierciedlenie informacje na temat planowanych kosztów tych działań i udziału tych kosztów w kosztach ogólnych przedsiębiorstwa. Aspekty te powinny uwzględniać działania pro-

[16] P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberthner & Ska, Warszawa 1994, s. 561.

mocyjne dotyczące dotychczasowej oferty i odnosić się do sposobów wprowadzania na rynek nowych produktów.

Tabela 3.3. Klasyczne metody promocji produktów i usług

Rodzaj metody	Ogólna charakterystyka
reklama	— **charakterystyka**: publiczny środek przekazu o zróżnicowanym oddziaływaniu, — **podstawowe zadanie**: kreowanie pozytywnego stosunku do reklamowanego produktu, usługi lub podmiotu, — **formy**: reklama prasowa, radiowa, telewizyjna, internetowa, inne – np. foldery, ulotki, tablice ogłoszeń, — **zalety**: możliwość dotarcia do wielu potencjalnych nabywców, również znacznie rozproszonych geograficznie;
promocja sprzedaży	— **charakterystyka**: instrument stosowany w celu wywołania szybkiej reakcji nabywcy, — **podstawowe zadanie**: zachęcenie do zakupu konkretnego produktu lub usługi w określonym czasie, — **formy**: premie, konkursy, kupony, próbki, pokazy, upominki, — **zalety**: przyciąga uwagę potencjalnych nabywców;
marketing bezpośredni	— **charakterystyka**: instrument o charakterze kierunkowym i selektywnym, — **podstawowe zadanie**: przekaz ma przyciągnąć wybranego adresata, nie dociera do wszystkich odbiorców, — **formy**: marketing elektroniczny, poczta tradycyjna, telemarketing, — **zalety**: umożliwia stosunkowo szybkie dotarcie do odbiorcy i jego relatywnie szybka reakcja;
public relations	— **charakterystyka**: działania o charakterze informacyjnym, — **podstawowe zadanie**: promowanie lub ochronę wizerunku firmy lub produktu, — **formy**: publikacje prasowe, oficjalne raporty z działalności, konferencje, sympozja, seminaria, lobbing, sponsoring, — **zalety**: wyższa wiarygodność, gdyż część klientów odbiera przekazane treści jako informacje ogólne, a nie o charakterze promocyjnym;
sprzedaż osobista	— **charakterystyka**: bezpośredni, osobisty kontakt z nabywcą, — **podstawowe zadanie**: nawiązanie bliskich relacji osobistych w celu zwiększenia skuteczności sprzedaży, — **formy**: prezentacje, spotkania handlowe, — **zalety**: personalizacja sprzedaży, indywidualne podejście do klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberthner & Ska, Warszawa 1994, s. 561.

Plan sprzedaży

Najważniejsze elementy tej części biznes planu to:

— **założenia** (informacje, na podstawie których powstał taki, a nie inny program sprzedaży),
— **planowana sprzedaż w ujęciu ilościowym i wartościowym**.

Plan sprzedaży jest zazwyczaj wypadkową:

— oszacowanej prognozy popytu na dane produkty i usługi, w określonym czasie i na wskazanym rynku,
— planowanego udziału w rynku.

Powinien on obejmować perspektywę działalności firmy w okresie na jaki sporządzany jest biznes plan (zazwyczaj 3–5 lat) oraz wskazywać dotychczasowe osiągnięcia firmy w zakresie wielkości sprzedaży. Dane w planie sprzedaży powinny prezentować prognozowaną ilościową sprzedaż przedsiębiorstwa uzyskaną na ostatni dzień roku obrotowego w podziale na:

- asortyment produktów i usług,
- regiony sprzedaży,
- kanały dystrybucji,
- segmenty rynku,
- najważniejszych klientów.

Należy również określić przewidywane przychody ze sprzedaży podstawowych produktów i usług uwzględniając proponowane ceny podstawowe sprzedaży, założenia dotyczące promocji i premii dla dystrybutorów.

Określenie planu przychodów ze sprzedaży stanowi jedno z najistotniejszych a równocześnie najtrudniejszych zadań w trakcie sporządzania biznes planu. Trudność ta jest wynikiem ograniczonych możliwości przedsiębiorstwa w zakresie:

- dokładnego określenia wielkości popytu na produkt danej firmy w dłuższym okresie czasu,
- kontrolowania rynku, na którym działa dane przedsiębiorstwo,
- przewidywania wszystkich posunięć konkurencji.

Jednocześnie od poziomu sprzedaży w dużym stopniu zależy wielkość ponoszonych kosztów, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, polityka cenowa firmy. Realność i wiarygodność prognoz warunkuje więc prawidłowe sporządzenie planu finansowego przedsiębiorstwa.

3.7. Plan działalności operacyjnej

3.7.1. Podstawowe cele i założenia

Plan działalności operacyjnej jest planem opisującym sposób realizacji podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Najważniejszym celem tego planu jest potwierdzenie, że organizacja jest w stanie wyprodukować wyroby lub dostarczyć usługi zgodnie z określonymi wymaganiami: ilościowymi, jakościowymi, terminowymi, efektywnościowymi. Każdy sektor działalności posiada własne, specyficzne wymagania: technologiczne, infrastrukturalne, środowiskowe, bezpieczeństwa i inne. Podstawowe informacje, bez względu na to, w jakiej branży firma prowadzi działalność muszą zostać uwzględnione.

3.7.2. Zakres merytoryczny

Plan działalności operacyjnej opisuje[17]:

- proces i technologię wytworzenia wyrobów realizacji usług,
- infrastrukturę techniczną,
- niezbędne inwestycje,
- nakłady i źródła finansowania inwestycji,
- zakupy materiałów i usług,
- zdolności produkcyjne i usługowe oraz plan ilościowy produkcji i usług,
- specyfikację kosztów produkcji i usług,
- oddziaływanie na środowisko.

3.7.3. Kluczowe zagadnienia i wymagania

■ **Opis procesu i technologii wytworzenia wyrobów lub realizacji usług**

W planie marketingowym opisane zostały wyroby i usługi, z punktu widzenia ich konkurencyjności rynkowej. W tej części biznes planu przedstawiana jest ich charakterystyka techniczna (poziom nowoczesności, jakości, trwałości w stosunku do innych wyrobów znajdujących się na rynku). Informacje – w zależności od specyfiki opracowywanego biznes planu – odnoszą się do wyrobów i usług znajdujących się obecnie w ofercie firmy i/lub nowych planowanych rozwiązań. Ponadto wymagany jest:

- krótki opis procesu wytwarzania wyrobów lub realizacji usług ze szczególnych uwzględnieniem: wejścia i wyjścia procesu, ilościowych i czasowych cykli wytwórczych i wynikających z nich ograniczeń, kluczowych parametrów procesu i sposobu ich monitorowania,
- prezentacja powiązań procesu głównego z innymi procesami warunkującymi realizację tego procesu,
- wskazanie stosowanej technologii, wyposażenia i metod wykonawczych,
- zasygnalizowanie strategii rozwoju wyrobów i usług, technologii i procesów realizacyjnych, obejmującej:
  - zamierzenia dotyczące wprowadzania nowego asortymentu i nowych rozwiązań technologicznych,

[17] Nieco odmienny zakres merytoryczny planu działalności operacyjnej proponują na przykład Z. Pawlak, *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001, s. 81; E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 63–66; M. S. Mulak, *Jak opracować Business Plan*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Kraków 1996, 138–147.

— plany zmian i udoskonaleń obecnie oferowanych produktów i wykorzystywanej technologii, które zwiększą atrakcyjność i konkurencyjność oferty.

■ Wymagania prawne

W wielu branżach istnieją przepisy prawne, których spełnienie warunkuje uruchomienie i prowadzenie działalności. Są to np.: wymagania sanitarne, atesty, świadectwa spełniania norm technicznych i norm bezpieczeństwa, licencje, pozwolenia, koncesje. Zapewnienie spełniania tych wymagań przez przedsiębiorstwo, jego wyroby i usługi musi być zawarte w biznes planie.

■ Infrastruktura techniczna

Aby zapewnić osiągnięcie zgodności wyrobu lub usługi z wymaganiami i realizację przedsięwzięć firmy przedsiębiorstwo musi dysponować niezbędną infrastrukturą. Zalicza się do niej np.: budynki, miejsca pracy i związane z nimi urządzenia, materialne i niematerialne wyposażenie do realizacji procesów, czy też środki transportu i komunikacji.

Aktualny stan infrastruktury technicznej powinien być przedstawiony z punktu widzenia:

— rodzaju (grunty, budynki i budowle, maszyny i urządzenia, środki transportu, pozostałe środki trwałe),
— statusu własności (majątek własny, w dzierżawie, w leasingu),
— wolumenu, stanu technicznego i wartości.

■ Inwestycje, nakłady i źródła finansowania inwestycji

W praktyce możemy mieć do czynienia z inwestycjami o charakterze[18]:

— odtworzeniowym, które mają na celu ograniczanie kapitałochłonnych awarii starych lub zużytych urządzeń poprzez zastępowanie ich nowymi,
— modernizacyjnym, które mają na celu zmniejszenie kosztów wytwarzania wyrobów poprzez unowocześnianie infrastruktury,
— innowacyjnym, związane np. z ulepszaniem funkcjonalności, użyteczności wytwarzanych już produktów,
— rozwojowym, wynikające z wprowadzania nowych technologii i zupełnie nowych produktów,
— strategicznym, niezbędne do zrealizowania z punktu widzenia strategii firmy, mające zapewnić organizacji odpowiednią pozycję konkurencyjną,

[18] M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004, s. 324–325.

— społecznym lub publicznym, tworzące pozytywny wizerunek jednostki, związane z poprawą warunków pracy, z ochroną środowiska naturalnego, umów sponsorskich.

Niekiedy skomplikowany charakter inwestycji lub jej szeroki zakres powodują konieczność przygotowania odrębnego biznes planu dla realizowanego przedsięwzięcia. Plan ten powinien obejmować co najmniej:

1. Charakterystykę planowanego przedsięwzięcia:
   — uzasadnienie projektu,
   — harmonogram realizacji inwestycji,
   — oczekiwane efekty realizacji inwestycji,
   — wpływ inwestycji na sytuację gospodarczą przedsiębiorstwa,
   — przewidywane zmiany zatrudnienia.
2. Źródła finansowania projektu inwestycyjnego.
3. Analizę finansową projektu.

Opisując w biznes planie nakłady inwestycyjne należy uwzględnić dwa rodzaje nakładów:

— nakłady początkowe,
— nakłady bieżące.

NAKŁADY POCZĄTKOWE wynikają z uruchamiania działalności przedsiębiorstwa. Mogą wynikać z konieczności pozyskania budynków, maszyn i urządzeń, wyposażenia. Posiadana infrastruktura może okazać się jednak niewystarczająca z punktu widzenia realizacji celów przedsiębiorstwa i zaplanowanych przedsięwzięć i wymagać ponoszenia NAKŁADÓW BIEŻĄCYCH - wynikających z konieczności odtwarzania środków trwałych, unowocześnienia lub rozbudowy. Toteż w biznes planie należy określić również potrzeby i plany w zakresie inwestycji. Wymaga to zdefiniowania:

— zakresu przedmiotowego inwestycji,
— wysokości niezbędnych nakładów inwestycyjnych,
— źródeł finansowania przedsięwzięć (ze środków własnych – akcje, aporty rzeczowe, amortyzacja, zysk zatrzymany, gotówka; ze środków obcych – pożyczek od innych osób i instytucji, kredytów długoterminowych, krótkoterminowych, obligacji, leasingu, dotacji, itp.).

■ Zakupy maszyn, produktów, surowców i usług

Współpraca z dostawcami i podwykonawcami jest jednym z istotnych aspektów wpływających na realizację przedsięwzięć, czy zapewnienie ciągłości procesów produkcyjnych i usługowych. W niektórych przypadkach warunkuje ona wręcz powodzenie realizowanych działań. Wymagane jest więc uwzględnienie w planie działalności operacyjnej:

— polityki zakupów,
— źródeł zaopatrzenia (ich dostępności w przekroju czasowym, jakościowym, kosztowym, źródeł alternatywnych),
— dostawców najważniejszych surowców, komponentów i podzespołów, usług, maszyn i urządzeń (zasad ich doboru i oceny),
— zasad zarządzania zapasami,
— stopnia wykorzystania podwykonawców.

■ **Plan produkcji i usług**

Możliwości produkcyjne i usługowe wyznaczają graniczny poziom wolumenu produkcji i usług. Właściwe ich oszacowanie, oraz skonfrontowanie z planami sprzedaży, jest podstawą zaplanowania procesów produkcyjnych i usługowych. Stąd też, nie można pominąć w tym fragmencie informacji na temat:

— mocy produkcyjnych, uwzględniających ograniczenia wynikające z gospodarki remontowo-konserwacyjnej, specyfiki procesu wytworzenia i innych uwarunkowań),
— planowanego stopnia ich wykorzystania określonego poprzez ilościowy plan produkcji, uwzględniający dostępność surowców i materiałów, specyfikę surowców i materiałów, technologię i wyposażenie techniczne, przewidywane straty/ubytki surowców w procesie produkcji i transportu, przewidywane straty/ubytki półproduktów i wyborów gotowych w procesie produkcji, dystrybucji i składowania,
— czynników determinujących możliwość zrealizowania planu,
— zasobów (w tym wielkości zatrudnienia) niezbędnych do prowadzenia zamierzonej działalności,
— stałych i zmiennych kosztów działalności produkcyjnej i usługowej (np. kosztów zużycia materiałów i surowców, kosztów zużycia energii dla potrzeb produkcji, kosztów robocizny bezpośredniej, kosztów amortyzacji, kosztów remontów i konserwacji itd.).

■ **Oddziaływanie na środowisko**

Powiązania otoczenia przyrodniczego z działalnością przedsiębiorstwa lub realizowanymi projektami inwestycyjnymi można rozpatrywać z dwóch perspektyw:

1. Oddziaływania środowiska na przedsiębiorstwo.
2. Oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko.

Pierwszy przypadek odnosi się do sytuacji, w której zjawiska przyrodnicze (trzęsienia ziemi, huragany, powodzie) mogą zagrozić realizowanej działalności – poprzez wzrost kosztów na usuwanie zniszczeń lub nawet całkowitą degradację działalności. Drugi wynika z faktu, iż działalność przedsiębiorstwa lub realizowane przedsięwzięcie może stanowić zagrożenie dla otaczającego go środowiska naturalnego w wyniku zastosowania nieodpowiednich, nieprzyjaznych dla środowiska rozwiązań technicznych – konsekwencją tego mogą być dodatkowe obciążenia finansowe (kary, grzywny), które prowadzą do błędnej oceny finansowej projektu a nawet utraty płynności.

W biznes planie wymagana jest więc informacja na temat:

— zakresu oddziaływania firmy na środowisko naturalne (w tym określenie możliwych skutków ekologicznych działalności i analiza sposobów ograniczania ujemnych oddziaływań na środowisko),
— zarządzania odpadami,
— kosztów ochrony środowiska,
— stosowanych w przedsiębiorstwie metod i systemów zarządzania ochroną środowiska.

3.8. Plan organizacji i zarządzania

3.8.1. Podstawowe cele i założenia

Plan organizacji i zarządzania służy wykazaniu, że zarówno system zarządzania przedsiębiorstwem, jak i jego struktury organizacyjne i poziom kompetencji personelu są elementami zapewniającymi skuteczne wdrożenie biznes planu w życie.

3.8.2. Zakres merytoryczny

W strukturze tego planu powinny znaleźć się informacje na temat:

— organizacji przedsiębiorstwa,
— posiadanych zasobów ludzkich i kosztów ich zatrudnienia,
— zasad, metod i systemów zarządzania wdrożonych w przedsiębiorstwie,
— harmonogram głównych zamierzeń.

3.8.3. Kluczowe zagadnienia i wymagania

■ **Organizacja przedsiębiorstwa**

Sposób organizacji struktur firmy może stanowić czynnik sprzyjający realizacji wyznaczonych celów lub stanowić ograniczenie dla ich osiągnięcia. Struktura organizacyjna odzwierciedla rzeczywiste relacje pomiędzy

kierownictwem i pracownikami, dostawcami i klientami wewnętrznymi, system podejmowania decyzji, raportowania, a nawet determinuje długość cykli czasowych procesów. W biznes planie jego prezentacja powinna zostać jednak ograniczona do zamieszczenia schematu organizacyjnego firmy, krótkiego opisu struktury kluczowych komórek organizacyjnych i planowanych zmian organizacyjnych. Zarówno w przypadku projektowania nowego przedsięwzięcia, jak i planów dla istniejących firm, powinno znaleźć się uzasadnienie, dlaczego przyjęta przez twórców planu struktura jest najbardziej odpowiednia.

Zasoby ludzkie

Ważnym elementem budowy zaufania potencjalnych partnerów, inwestorów i instytucji finansowych jest przekonanie ich o wysokich kwalifikacjach, doświadczeniu i skuteczności personelu firmy w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub podobnym przedsięwzięciem. Zamieszczenie tych informacji ma potwierdzić trafność prowadzonej polityki kadrowej w zakresie doboru, rozwoju i motywacji kadry przedsiębiorstwa oraz wskazać poziom związanych z tymi działaniami kosztów. Wymaga to scharakteryzowania:

- **założeń polityki personalnej** dotyczącej procesów rekrutacji, rozwoju, motywacji, utrzymania i oceny pracowników,
- **poziomu i struktury zatrudnienia** oraz planowanych zmian w tym zakresie,
- **członków kierownictwa przedsiębiorstwa**,
- **kompetencji oraz zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności** kluczowego personelu,
- stałych **doradców**, **konsultantów**, **ekspertów** współpracujących z organizacją.

Podstawowym elementem tej części biznes planu jest charakterystyka zasobów ludzkich, jakie aktualnie znajdują się w dyspozycji przedsiębiorstwa. Informacja na ten temat powinna wskazywać: stanowisko, wykształcenie, doświadczenie oraz podstawowy zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności:

- **członków zarządu** przedsiębiorstwa, ponieważ oni ustalają ogólny kierunek działania firmy oraz są odpowiedzialni za wytworzenie pozytywnego środowiska pracy, w którym zasoby organizacji są zarządzane skutecznie, a programy są sprawnie realizowane,
- **kluczowych pracowników** organizacji, ponieważ kompetencje pracowników i poziom ich motywacji są decydujące dla realizacji założonych celów.

Należy zamieścić również w tym miejscu informacje na temat stanowisk, jakie zostaną utworzone w związku z planowanymi przedsięwzięciami.

Opis taki powinien zawierać nazwę stanowiska, zakres obowiązków na danym stanowisku, wymogi stawiane kandydatom, liczbę takich stanowisk oraz wynagrodzenie.

Istotne miejsce w planie organizacji i zarządzania poświęcić należy również założeniom polityki kadrowej, w tym:

- zasadom doboru kadr,
- zamierzeniom dotyczącym kształcenia i rozwoju zatrudnionych pracowników poprzez kursy, szkolenia, couchingi i inne formy podnoszenia kwalifikacji,
- programom motywacji płacowej i pozapłacowej (w tym: płacom zasadniczym, premiom, wynagrodzeniom jednorazowym, świadczeniom, przywilejom, udziałom w zysku itd.),
- systemom okresowej oceny pracowników.

Koszty zatrudnienia

Koszty zatrudnienia pracowników obejmują wszystkie składniki wynagrodzenia oraz koszty obowiązkowych i dobrowolnych świadczeń ponoszonych przez pracodawcę na rzecz pracownika. Wysokość kosztów zdeterminowana jest formą zatrudnienia pracownika. Dlatego też wymagane jest podanie w biznes planie struktury zatrudnienia z uwzględnieniem tej informacji.

Ponadto zamieszcza się również informacje na temat kosztów płac, w tym średniej miesięcznej płacy netto w grupie pracowników fizycznych i umysłowych lub w układzie kosztów ponoszonych na wynagrodzenia kadry menadżerskiej, konsultantów i doradców, pracowników bezpośrednio produkcyjnych, pozostałych pracowników.

Zasady, metody, systemy zarządzania

Skuteczna realizacja wyznaczonych w biznes planie celów przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia zależna jest w pewnym stopniu od funkcjonujących w firmie zasad, metod i systemów zarządzania. Zawarty w biznes planie opis zarządzania w przedsiębiorstwie powinien prezentować conajmniej:

- sposób realizacji podstawowych funkcji zarządzania,
- metody komunikacji wewnętrznej,
- stosowane zintegrowane systemy zarządzania.

Opis funkcji zarządzania powinien odnosić się do przyjętych w firmie standardów planowania i kontroli wyników działalności. Zakres tych funkcji szczegółowo opisano w rozdziale pierwszym. Warunkiem zrealizowania założonych celów jest umiejętna ich transformacja na poszczególne oddziały, działy, funkcje oraz zbudowanie miarodajnego systemu oceny stopnia reali-

zacji tych celów. Dla zapewnienia szybkiej reakcji kierownictwa na pojawiające się szanse lub zagrożenia niezbędne jest również określenie zasad komunikacji wewnętrznej. Komunikacja ta nie powinna być jednostronna, ale powinna zapewniać z jednej strony sygnalizację oczekiwań kierownictwa pracownikom i możliwość zgłaszania zmian, pomysłów, wniosków przez pracowników, z drugiej strony umożliwiać uzyskanie rzeczywistego obrazu sytuacji. Efektywność komunikowania się zależeć będzie od konkretnych technik, jakich użyje kierownictwo. Praktycy wskazują, że do najbardziej efektywnych technik należą: spotkania prezesa z pracownikami, częste wizyty kierownictwa wśród załogi, spotkania w małych grupach.

Istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem odgrywają wdrożone systemy zarządzania tj. system zarządzania jakością, system zarządzania ochroną środowiska, system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, system zarządzania bezpieczeństwem informacji. Czasami ich wdrożenie jest formalnym wymaganiem stawianym organizacjom przez potencjalnych inwestorów.

Na uwagę twórców biznes planu i opisanie w dokumencie zasługuje również system informacyjny zarządzania, w tym wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo informatycznych zintegrowanych systemów zarządzania np. SAP.

Powyższe informacje mają przekonać czytelnika, że przyjęte w firmie standardy planowania i kontroli wyników działalności, funkcjonujące procedury monitorowania odchyleń i raportowania niezgodności oraz wdrożone systemy wspomagające zarządzanie firmą, gwarantują wdrożenie zapisów biznes planu w życie.

■ Harmonogram głównych zamierzeń

Harmonogram ten zwany również kalendarzem organizacyjnym opracowywany jest w celu wskazania najistotniejszych działań, które muszą być podjęte, aby osiągnąć kluczowe cele biznes planu. Powinien on dotyczyć wszystkich aspektów omawianych w biznes planie np. terminów rozpoczęcia działalności, wprowadzania wyrobów na rynek, szkoleń pracowników, podpisywania umów dystrybutorskich, zakupu nowych technologii, kluczowych etapów realizacji inwestycji i wielu innych kwestii. Dokument ten powinien precyzować:

- logiczną kolejność działań,
- zakładany czas ich realizacji,
- oczekiwany efekt końcowy,
- inne informacje – np. jeśli jest to możliwe na tym etapie – osoby, komórki organizacyjne odpowiedzialne za wdrożenie planów.

Takie podejście umożliwi w fazie przygotowywania biznes planu analizę jego wykonalności, a w fazie realizacji planu – zapewni możliwość oceny osiągania celów etapowych, diagnozę odchyleń i identyfikację potrzeby wprowadzania działań korygujących lub zapobiegawczych.

3.9. Plan finansowy

3.9.1. Podstawowe cele i założenia

Plan finansowy uważany jest za najważniejszy element biznes planu. W praktyce jest on jednak dokumentem wtórnym, odzwierciedlającym jedynie finansowe konsekwencje działań zdefiniowanych w pozostałych częściach biznes planu. Nie umniejsza to oczywiście roli tej części planu, ale wskazuje, iż na jego jakość ma wpływ rzeczowość i poprawność założeń przyjętych w trakcie konstrukcji pozostałych części planu. Plan ten stanowi finansowy obraz efektów i kosztów wdrożenia przyjętej strategii przedsiębiorstwa, określa potencjalne zyski oraz potrzeby kapitałowe związane z realizacją zamierzonych przedsięwzięć. Prawidłowe określenie powyższych wielkości wymaga jednak starannego oszacowania wielkości produkcji, sprzedaży, cen, kosztów, nakładów inwestycyjnych, zależy więc od jakości i trafności przeprowadzonych analiz dotyczących sytuacji wewnętrznej i rynkowej.

Celem sporządzenia planu finansowego jest diagnoza aktualnej sytuacji finansowej organizacji, przygotowanie prognoz finansowych dla działalności przedsiębiorstwa lub realizacji konkretnego przedsięwzięcia oraz stworzenie podstaw do określenia oceny stopnia realizacji planowanych zamierzeń. Aby zrealizować powyższe cele plan finansowy musi spełniać następujące wymagania:

- zawierać dane dotyczące bieżącej kondycji finansowe firmy,
- wyrażać działania w kategoriach finansowych – tzn. przypisywać im wartość wyrażoną w pieniądzach,
- dostarczać wytycznych dla wydatków, aby zasoby zużywane były jedynie na potrzeby działań, które bezpośrednio służą osiągnięciu celów organizacji,
- umożliwiać analizę celów i działań w odniesieniu do ich rzeczywistych kosztów,
- ustalać prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku finansowego przedsiębiorstwa zgodnie z przyjętym biznes planem,
- wyjaśniać zależność pomiędzy kosztami,

— dostarczać informacji na temat potencjalnych problemów dotyczących płynności finansowej i rentowności,
— określać rentowność działalności i wrażliwość tej rentowności na zmiany wielkości sprzedaży, cen, poziom kosztów,
— wskazywać efekty i nakłady planowanych inwestycji,
— określać, jakie środki są konieczne i kiedy będą potrzebne,
— wskazywać źródła pozyskania kapitału.

Plan finansowy powinien uwzględniać niepewność wynikającą z ograniczonej możliwości oceny przyszłości oraz ryzyko związane ze specyfiką danego przedsięwzięcia, sektora, rynku. Powinny go cechować obiektywizm, rzetelność, dokładność i szczegółowość.

3.9.2. Zakres merytoryczny

Standardowy plan finansowy składa się z trzech zasadniczych części zawierających[19]:

1. **Założenia planu finansowego**, w tym:
   — źródła pozyskania danych wejściowych,
   — założenia przyjętych prognoz finansowych,
   — założenia poszczególnych wariantów biznes planu.
2. **Podstawowe sprawozdania finansowe**, w szczególności:
   — bilans,
   — rachunek zysków i strat,
   — rachunek przepływów pieniężnych.
3. **Ocenę ekonomiczno-finansową**, opartą o:
   — analizę finansową,
   — analizę efektywności inwestycji,
   — analizę progu rentowności,
   — analizę wrażliwości zysku,
   — analizę ryzyka.

W niektórych przypadkach zamieszczane są dodatkowe informacje, tj. np.:
— plan nakładów inwestycyjnych,
— plan zapotrzebowania na kapitał obrotowy,
— plan źródeł finansowania działalności.

[19] Nieco odmienny zakres merytoryczny planu finansowego proponują na przykład Z. Pawlak, *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001, s. 134–136; E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002, s. 77–116; M. S. Mulak, *Jak opracować Business Plan*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Kraków 1996, 147–181.

3.9.3. Kluczowe zagadnienia i wymagania

■ **Źródła pozyskania danych wejściowych**

Do sporządzenia planu finansowego niezbędnych jest wiele informacji, które można pozyskać z trzech źródeł:
— planów dziedzinowych, stanowiących pozostałe części biznes planu,
— procedur wewnętrznych i danych historycznych,
— przepisów, norm, wymogów, danych zewnętrznych.

Prawidłowo przygotowane plany dziedzinowe umożliwiają pozyskanie informacji na temat: wielkości planowanej sprzedaży wyrobów, towarów i usług, cen sprzedaży, większości zmiennych i stałych kosztów działalności, kosztów finansowania inwestycji itp. Wewnętrzne dane przedsiębiorstwa mogą być wykorzystywane np. do ustalenia przepływów finansowych (na podstawie terminów płatności wynikających z umów z dostawcami, klientami, pracownikami). Natomiast informacje na temat: kosztów pozyskania kapitału, kosztów ubezpieczeń, wysokości obciążeń podatkowych, zasad amortyzacji majątku, stopy inflacji – pozyskiwane są z przepisów prawnych, ofert instytucji finansowych, czy ubezpieczeniowych, opracowań i prognoz instytucji rządowych lub placówek naukowo-badawczych.

■ **Założenia przyjęte do sformułowania prognoz finansowych**

Podstawą do opracowania planów finansowych są założenia przyjęte w trakcie konstrukcji całego biznes planu. Wynikają one z przeprowadzonych analiz oraz informacji pozyskanych z wyżej wymienionych źródeł. Prawidłowość przyjętych założeń warunkuje poprawność wniosków, jakie płyną z przeprowadzonych kalkulacji i analiz ekonomiczno-finansowych.

Niezbędne jest wskazanie przyjętych założeń dotyczących następujących kwestii:
— **danych makroekonomicznych**: stopy inflacji, stopy podatkowe, kursy wymiany walut, obciążeń podatkowych,
— **danych przychodowo-kosztowych**: poziomu i trendów kształtowania się – cen, wielkości sprzedaży, kosztów projektowania wyrobów, ich produkcji, dystrybucji, serwisu, promocji, płac i innych kosztów,
— **stosowanych standardów wewnętrznych**: zasady tworzenia i wykorzystania rezerw, metody amortyzacji środków trwałych, zasady wyceny zapasów, cykle płatności zobowiązań, inkasa należności, rotacji zapasów, podziału zysku,

— danych na temat **form i warunków finansowania działalności**: przeznaczenia środków finansowych, wysokości i terminów pozyskania kredytów, pożyczek, dotacji i innych środków oraz zasad ich spłaty.

Należy również wskazać w tym miejscu:

— zastosowaną metodykę kalkulacji i analiz oraz uzasadnić ewentualne uproszczenia,

— przyjęte sposoby prowadzenia obliczeń.

Obliczenia w planie finansowym mogą być prowadzone w cenach stałych (tj. bez uwzględnienia inflacji) lub bieżących (z uwzględnieniem inflacji). Wybór odpowiedniej opcji jest podyktowany poziomem inflacji w danym kraju i danym czasie (również w krajach, z którymi organizacja współpracuje handlowo). Prowadzenie obliczeń w cenach bieżących jest bezwzględnie konieczne w sytuacji wysokich wskaźników inflacyjnych. W tym przypadku nieuwzględnienie inflacji może spowodować niedoszacowanie niektórych pozycji planu finansowego. Jeśli poziom przewidywanej inflacji jest niewielki – obliczenia prowadzi się w cenach stałych, ponieważ inflacja nie wpływa wówczas znacząco na uzyskane wyniki.

■ Założenia poszczególnych wariantów biznes planu

Plan finansowy sporządza się zazwyczaj w trzech wariantach. Przyczyny leżące u podstaw tych założeń opisane zostały w rozdziale drugim. Poszczególne warianty planu powinny być formułowane w oparciu o następujące założenia:

a) **wariant umiarkowany (zrównoważony)** – powinien uwzględniać najbardziej prawdopodobny rozwój sytuacji,

b) **wariant optymistyczny (ambitny)** – powinien zakładać zaistnienie szans zidentyfikowanych w otoczeniu i wykorzystanie mocnych stron organizacji zidentyfikowanych w ramach analizy SWOT przeprowadzanej dla całego przedsiębiorstwa czy konkretnego projekt; jest to scenariusz, pokazujący rozwój sytuacji w przypadku spełnienia się najbardziej optymistycznych przewidywań i założeń,

c) **wariant pesymistyczny (ostrożny)** – powinien brać pod uwagę wystąpienie zidentyfikowanych wcześniej lub nowych zagrożeń oraz uwzględniać kwestie określone wcześniej jako słabe strony organizacji w ramach przeprowadzanej dla całego przedsiębiorstwa czy konkretnego projekt analizy SWOT; jest to scenariusz prezentujący rozwój sytuacji, w przypadku spełnienia się najbardziej pesymistycznych przewidywań i założeń.

Warianty planu różnią się danymi wejściowymi i wyjściowymi, są jednak tworzone według tych samych standardów. Mają więc taką samą strukturę i objętość. Muszą również spełniać kryteria **planu dopuszczalnego**, przez który rozumie się plan niesprzeczny z ograniczeniami narzucanymi z jednej strony przez otoczenie firmy, a z drugiej przez zasoby jakimi dysponuje organizacja.

W praktyce wielowariantowość ogranicza się zazwyczaj do przedstawienia w formie tabel różnych wariantów sprawozdań finansowych. Kompleksowa analiza ekonomiczna przeprowadzana jest dla wariantu umiarkowanego.

W biznes planach tworzonych dla małych przedsiębiorstw i nieskomplikowanych przedsięwzięć wykorzystuje się metodę budowy biznes planu w jednym wariancie. Należy jednak wskazać wówczas najistotniejsze zagrożenia dla realizacji planu i przygotować scenariusze postępowania.

■ Podstawowe sprawozdania finansowe

Należy pamiętać, iż w finansach przedsiębiorstw istnieje ścisła zależność pomiędzy wielkościami historycznymi, bieżącymi i przyszłymi. Dlatego też biznes plan musi rzetelnie prezentować zarówno aktualną sytuację finansową firmy, jak i prognozy finansowe wyników jej działalności w okresie, na który został plan sporządzony (zazwyczaj 3–5 lat). Prezentacja ta przyjmuje formę sprawozdań finansowych, ponieważ struktura i zawartość części składowych sprawozdania umożliwiają kompleksową i wiarygodną ocenę sytuacji przedsiębiorstwa, a mianowicie:

— **bilans** – stanowi sprawozdanie o majątku firmy, którego wielkość jest kryterium bezpieczeństwa i niezależności,

— **rachunek zysków i strat** – jest sprawozdaniem o wyniku finansowym firmy, będącym kryterium rentowności i efektywności firmy,

— **informacja dodatkowa** – obejmuje wprowadzenie do sprawozdania finansowego, zawiera dane uzupełniające oraz wyjaśnienia, które mają w sposób jak najbardziej rzetelny przedstawić sytuację majątkową i finansową firmy, jej wynik finansowy i rentowność oraz charakterystykę składu osobowego i organów zarządzających,

— **rachunek przepływów pieniężnych** – jako sprawozdanie o rodzajach wpływów i wydatków środków pieniężnych stanowi kryterium wypłacalności,

— **zestawienie zmian w kapitale (funduszu)** – zawiera dane o zmianach poszczególnych składników kapitału (funduszu) własnego za bieżący i poprzedni rok obrotowy. Umożliwia ustalenie całkowitych zysków i strat, które wynikają z działalności jednostki.

Uzasadnieniem dla oparcia planu finansowego o sprawozdania finansowe jest również fakt, iż sprawozdawczość finansowa tworzona jest w oparciu o ogólnie przyjęte zasady, które uwzględniają[20]:

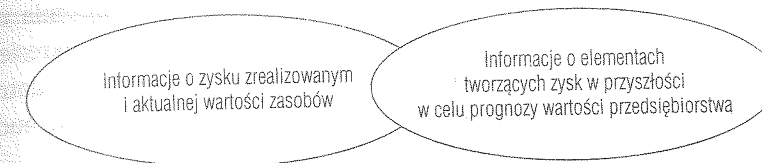
— **zasadę memoriału**, polegającą na obowiązku ujęcia w księgach rachunkowych kosztów i przychodów w momencie ich wystąpienia niezależnie od terminu zapłaty,
— **zasadę ostrożnej wyceny**, która polega na przyjęciu wyceny majątku i kapitałów w taki sposób, aby nie spowodować zniekształcenia wyniku finansowego,
— **zasadę kontynuacji**, polegającą na przyjęciu założenia, że w dającej się przewidzieć przyszłości jednostka będzie kontynuowała działalność w nie zmniejszonym istotnie zakresie,
— **zasadę ciągłości**, polegającą na stosowaniu jednakowych metod rachunkowości przez cały okres obrachunkowy,
— **zasadę istotności**, która pozwala na stosowanie uproszczeń w prezentowaniu poszczególnych pozycji w sprawozdaniu finansowym, jeżeli nie wywierają one ujemnego wpływu na rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego,
— **zasadę kompensowania**, która polega na tym, że pozycje przychodów i kosztów można kompensować tylko wtedy, gdy wynikają z jednakowych bądź podobnych transakcji,
— **zasadę porównywalności**, polegającą na tym, że w przypadku wystąpienia zmian w klasyfikacji danych, zakładających porównanie ich w różnych okresach, możliwe jest doprowadzenie tych danych do porównywalności, jeżeli będą prezentowane w sprawozdaniach finansowych.

A ponadto muszą też posiadać odpowiednie cechy jakościowe, takie jak: zrozumiałość, przydatność, wiarygodność i porównywalność w ujęciu dynamicznym i przekrojowym.

Poprzez spełnienie wyżej wymienionych warunków sprawozdania zawierają informacje dotyczące skutków finansowych zdarzeń i transakcji już zakończonych w okresie sprawozdawczym, jak i dostarczają istotnych informacji o zdarzeniach zaistniałych w tym okresie, ale których skutki finansowe ujawnią się dopiero w przyszłych okresach sprawozdawczych. Tą dwuwymiarowość informacyjną sprawozdawczości finansowej prezentuje schemat 3.2.

[20] Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

Schemat 3.2. Dwuwymiarowy zakres informacji w sprawozdaniu finansowym



Źródło: J. Samelak, *Determinanty sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw oraz kierunki jej dalszego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 114.

Jest ona istotna, z punktu widzenia planu finansowego, dlatego też prognozy finansowe dla kolejnych lat przedstawiane są zazwyczaj w formie trzech planów:

— **planu bilansu**,
— **planu rachunku zysków i strat**,
— **planu rachunku przepływów pieniężnych**.

Plan bilansu przedsiębiorstwa

BILANS jest sprawozdaniem finansowym, które charakteryzuje się największą pojemnością informacyjną. Przedstawia on – na określony dzień i w określonej formie – wartościowe zestawienie środków majątkowych posiadanych przez przedsiębiorstwo, czyli aktywów oraz źródeł ich finansowania, czyli pasywów. Zgodnie z zasadą równowagi bilansowej ogólna suma aktywów jest równa ogólnej sumie pasywów. Oznacza to, że każdy składnik majątku musi być sfinansowany z jakiegoś źródła. Jednocześnie każde źródło finansowania musi mieć swe odbicie w majątku.

AKTYWA są to kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych. W aktywach wyodrębnione zostały dwie grupy[21]:

1. **Aktywa trwałe**:
   — wartości niematerialne i prawne – prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania o przewidzianym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki np. autorskie prawa majątkowe, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych, *know-how*,

[21] Załącznik nr 1 do Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

— rzeczowe aktywa trwałe – środki niezbędne do realizacji działalności operacyjnej (produkcji, obrotu towarowego, świadczenia usług) czy też w celach administracyjnych o przewidywanym okresie ekonomicznym użyteczności dłuższym niż rok, kompletne, zdatne do użytku i przeznaczone na potrzeby jednostki, np.: grunty, budynki, lokale, maszyny, środki transportu,
— należności długoterminowe – należności, z wyjątkiem zaliczanych do aktywów finansowych i wynikających z dostaw i usług, których termin spłaty przypada w okresie dłuższym niż rok, np. kaucje wpłacone z tytułu leasingu czy wynajmu lokali, jeżeli odpowiednie umowy wygasają później niż rok po dniu bilansowym,
— inwestycje długoterminowe – aktywa nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu ich wartości, uzyskania z nich przychodów, jak np. odsetek, dywidend, pożytków z transakcji handlowych,
— długoterminowe rozliczenia długookresowe – np. z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

2. **Aktywa obrotowe**, składniki majątku, które w ciągu roku mogą być zamienione na gotówkę:
— zapasy – np. materiały, półfabrykaty, produkty w toku, produkty gotowe, towary, zaliczki na dostawy,
— należności krótkoterminowe – np. z tytułu usług i dostaw, podatków, ceł, dotacji, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych,
— inwestycje krótkoterminowe – np. płatne i wymagalne lub przeznaczone do zbycia w ciągu 12 miesięcy, akcje, lokaty,
— krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe – np. zapłacone z góry koszty ubezpieczenia, prenumeraty, dzierżawy itp.

PASYWA stanowią źródło finansowania majątku, czyli ujawnionych w jednostce aktywów. Istnieją dwa źródła pozyskiwania majątku przez jednostkę[22]:

1. **Kapitały (fundusze) własne** – prawa podmiotowe właścicieli do majątku jednostki, określone przez kwotę kapitału własnego przekazanego przez właścicieli w postaci wkładu początkowego oraz wypracowanego zysku lub dopłat w czasie trwania działalności.
2. **Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania** – czyli kapitały obce.
— rezerwy na zobowiązania – związane z ryzykiem gospodarowania np. z tytułu odroczonego podatku dochodowego, na świadczenia pracownicze,

[22] Ibidem.

— zobowiązania długoterminowe – termin płatności powyżej 12 miesięcy, zaliczamy tu m.in. kredyty, pożyczki, opłaty z tyt. leasingu,
— zobowiązania krótkoterminowe – termin płatności do 12 miesięcy, zaliczamy tu m.in. raty zobowiązań długoterminowych, z tytułu dostaw i usług, wekslowe, z tytułu wynagrodzeń, z tytułu podatków i ceł,
— rozliczenia międzyokresowe – dotyczyć mogą zarówno kosztów jak i przychodów np. zobowiązania z tytułu niezafakturowanych świadczeń, otrzymane subwencji, dotacje.

Strukturę bilansu zaprezentowano w tabeli 3.4.

Bilans sporządza się w języku polskim i w walucie polskiej. Dane liczbowe można wykazywać w zaokrągleniu do tysięcy złotych, jeżeli nie zniekształca to obrazu jednostki gospodarczej zawartego w bilansie. Każdy bilans powinien zawierać następujące elementy:
— nazwę jednostki gospodarczej, dla której został on sporządzony,
— wyszczególnienie kategorii i wartości aktywów oraz pasywów,
— sumę bilansową aktywów i pasywów,
— datę, na którą bilans został sporządzony – dzień bilansowy,
— podpisy osób odpowiedzialnych za rzetelne i prawidłowe sporządzenie bilansu.

Bilans jest sporządzany jest na koniec roku obrotowego. Może być jednak sporządzany w trakcie roku obrotowego, w sytuacjach wyjątkowych np. łączenia bądź podziału jednostek, sprzedaży, likwidacji lub upadłości jednostki.

Struktura i metody sporządzania bilansu są ujednolicone przez ustawę o rachunkowości. W Polsce obowiązuje metoda netto[23]. Oznacza to, że poszczególne składniki aktywów i pasywów są ujmowane w bilansie według bieżącej wartości księgowej. Składniki majątku są wyceniane według rzeczywistych cen nabycia, kosztów wytworzenia, wartości nominalnej itp., pomniejszonych o równowartość dotychczasowego zużycia i odpisów aktualizacyjnych. Natomiast salda niektórych kont korygujących wykazuje się w informacji dodatkowej, co umożliwia ustalenie wartości początkowej lub wartości według cen ewidencyjnych odpowiednich składników majątkowych. W odniesieniu do struktury bilansu obowiązują dwie zasady:
— **zasada wzrastającej płynności aktywów**, polega na uszeregowaniu składników aktywów według stopnia możliwości ich spieniężenia (najpierw wykazywane są aktywa trwałe: wartości niematerialne i prawne,

[23] Znane są również metody: brutto i mieszana.

rzeczowe aktywa trwałe, należności długoterminowe, inwestycje długoterminowe oraz długoterminowe rozliczenia międzyokresowe, następnie aktywa obrotowe, do których zaliczamy: zapasy, należności krótkoterminowe, inwestycje krótkoterminowe oraz krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

— **zasada rosnącego stopnia wymagalności pasywów**, sprowadza się do ujęcia w bilansie pasywów zgodnie terminem ich regulowania (poczynając od kapitałów własnych, poprzez zobowiązania długoterminowe, a kończąc na zobowiązaniach o natychmiastowym terminie spłaty).

Tabela 3.4. Struktura bilansu

AKTYWA

A. Aktywa trwałe
- I. Wartości niematerialne i prawne
  - 1. Koszty zakończonych prac rozwojowych
  - 2. Wartość firmy
  - 3. Inne wartości niematerialne i prawne
  - 4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne
- II. Rzeczowe aktywa trwałe
  - 1. Środki trwałe
    - a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)
    - b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej,
    - c) urządzenia techniczne i maszyny
    - d) środki transportu
    - e) inne środki trwałe
  - 2. Środki trwałe w budowie
  - 3. Zaliczki na środki trwałe w budowie
- III. Należności długoterminowe
  - 1. Od jednostek powiązanych
  - 2. Od pozostałych jednostek
- IV. Inwestycje długoterminowe
  - 1. Nieruchomości
  - 2. Wartości niematerialne i prawne
  - 3. Długoterminowe aktywa finansowego
    - a) w jednostkach powiązanych
      - — udziały lub akcje
      - — inne papiery wartościowe
      - — udzielone pożyczki
      - — inne długoterminowe aktywa finansowe
    - b) w pozostałych jednostkach
      - — udziały lub akcje
      - — inne papiery wartościowe
      - — udzielone pożyczki
      - — inne długoterminowe aktywa finansowe

PASYWA

A. Kapitał (fundusz) własny
- I. Kapitał (fundusz) podstawowych
- II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)
- III. Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)
- IV. Kapitał (fundusz) zapasowy
- V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny
- VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe
- VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych
- VIII. Zysk (strata) netto
- IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)

B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania
- I. Rezerwy na zobowiązania
  - 1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego
  - 2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne
    - — długoterminowe
    - — krótkoterminowe
  - 3. Pozostałe rezerwy
    - — długoterminowe
    - — krótkoterminowe
- II. Zobowiązania długoterminowe
  - 1. Wobec jednostek powiązanych
  - 2. Wobec pozostałych jednostek
    - a) kredyty i pożyczki
    - b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych
    - c) inne zobowiązania finansowego
    - d) inne
- III. Zobowiązania krótkookresowe
  - 1. Wobec jednostek powiązanych
    - a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:

Ciąg dalszy ze s. 110

AKTYWA (cd.)

- V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe
  - 1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego
  - 2. Inne rozliczenia międzyokresowe

B. Aktywa obrotowe
- I. Zapasy
  - 1. Materiały
  - 2. Półprodukty i produkty w toku
  - 3. Produkty gotowe
  - 4. Towary
  - 5. Zaliczki na dostawy
- II. Należności krótkoterminowe
  - 1. Należności od jednostek powiązanych
    - a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:
      - — do 12 miesięcy
      - — powyżej 12 miesięcy
    - b) inne
  - 2. Należności od pozostałych jednostek
    - a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:
      - — do 12 miesięcy
      - — powyżej 12 miesięcy
    - b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń
    - c) inne
    - d) dochodzone na drodze sądowej
- III. Inwestycje krótkoterminowe
  - 1. Krótkoterminowe aktywa finansowe
    - a) w jednostek powiązanych
      - — udziały lub akcje
      - — inne papiery wartościowe
      - — udzielone pożyczki
      - — inne krótkoterminowe aktywa finansowe
    - b) w pozostałych jednostkach
      - — udziały lub akcje
      - — inne papiery wartościowe
      - — udzielone pożyczki
      - — inne krótkoterminowe aktywa finansowe
    - c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne
      - — środki pieniężne w kasie i na rachunkach
      - — inne środki pieniężne
      - — inne aktywa pieniężne
  - 2. Inne inwestycje krótkoterminowe
- IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe

Aktywa razem

PASYWA (cd.)

      - — do 12 miesięcy
      - — powyżej 12 miesięcy
    - b) inne
  - 2. Wobec pozostałych jednostek
    - a) kredyty i pożyczki
    - b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych
    - c) inne zobowiązania finansowe
    - d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:
      - — do 12 miesięcy
      - — powyżej 12 miesięcy
    - e) zaliczki otrzymane na dostawy
    - f) zobowiązania wekslowe
    - g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń
    - h) z tytułu wynagrodzeń
    - i) inne
  - 3. Fundusze specjalne
- IV. Rozliczenia międzyokresowe
  - 1. Ujemna wartość firmy
  - 2. Inne rozliczenia międzyokresowe
    - — długoterminowe
    - — krótkookresowe

Pasywa razem

Źródło: Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

Bilans przedstawia obraz sytuacji majątkowo-kapitałowej i umożliwia wszechstronną jej ocenę. Analiza bilansu przedsiębiorstwa obejmuje dwa etapy:

— wstępną analizę bilansu w ujęciu statycznym i dynamicznym,
— wskaźnikową analizę bilansu, która stanowi rozwinięcie analizy wstępnej i oparta jest na badaniu wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami aktywów i pasywów.

Metody przeprowadzania analiz sprawozdań finansowych i zakres badań mający zastosowanie przy sporządzaniu biznes planu opisane zostały w rozdziale czwartym.

■ Plan rachunku zysków i start

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT jest dynamicznym obrazem działalności przedsiębiorstwa, obrazującym skalę oraz efekty finansowe tej działalności. Jest zestawieniem strumieni przychodów i zysków oraz kosztów i strat za dany okres sprawozdawczy, generowanych w ramach działalności operacyjnej, finansowej, nadzwyczajnej. Elementem integrującym bilans i rachunek zysków i strat jest zysk lub strata odnotowane na koniec rozpatrywanego okresu.

Ogólną koncepcję sporządzania rachunku zysku i strat prezentuje tabela 3.5. Wskazano w niej podstawowe różnice w konstrukcji tego dokumentu dla celów sprawozdawczych i zarządczych.

Należy podkreślić, iż przedsiębiorstwa, które obowiązuje ustawa o rachunkowości, zobowiązane są do prowadzenia sprawozdawczości finansowej według określonych wymagań. W takiej formie przygotowują również plany finansowe dla potrzeb biznes planu. Mają one możliwość sporządzania rachunku zysków i strat w wariancie porównawczym lub kalkulacyjnym. Oba rozwiązania zostały przedstawiono odpowiednio w tabelach 3.6 oraz 3.7. W obu wariantach wynik finansowy netto obliczany jest identyczny. Odmienny jest jedynie przekrój informacji dotyczących kosztów podstawowej działalności operacyjnej:

— **wariant porównawczy** – bazuje on na wykazywaniu kosztów własnych sprzedanych produktów w układzie rodzajowym, z uwagi na niewspółmierność kosztów ewidencjonowanych w tym układzie do osiągniętych przychodów, wymagana jest tu korekta wynikająca ze zmiany stanu produktów na koniec okresu,
— **wariant kalkulacyjny** – bazuje na okładzie kalkulacyjnym kosztów, w którym ujmowane są tylko koszty tych produktów, które zostały sprzedane w danym okresie.

Tabela 3.5. Konstrukcja rachunku zysków i strat

Zakres	Sposób konstrukcji dla celów sprawozdawczych	Sposób konstrukcji dla celów zarządczych	
operacyjny	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów – – Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	Przychody netto ze sprzedaży produktów – – Koszty zmienne	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów – – Koszt zakupu towarów i materiałów
		Całkowita marża brutto – – Koszty stałe działalności podstawowej (z wyłączeniem amortyzacji) – – Amortyzacja	
	= Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	= Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	
	+ Pozostałe przychody operacyjne – – Pozostałe koszty operacyjne	+ Pozostałe przychody operacyjne – – Pozostałe koszty operacyjne	
	= Zysk (strata) z działalności operacyjnej	= Zysk (strata) z działalności operacyjnej	
finansowy	+ Przychody finansowe – – Koszty finansowe	+ Przychody finansowe – – Koszty finansowe	
	= Zysk (strata) z działalności gospodarczej	= Zysk (strata) z działalności gospodarczej	
nadzwyczajny	+ Zyski nadzwyczajne – – Straty nadzwyczajne	+ Zyski nadzwyczajne – – Straty nadzwyczajne	
	= Zysk (strata) brutto	= Zysk (strata) brutto	
wyniku finansowego	– Podatek dochodowy* + + Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenie straty**) = = Zysk (strata) netto	– Podatek dochodowy + + Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenie straty) = = Zysk (strata) netto	

* **Podatek dochodowy** – wpływający na wynik finansowy jednostki obejmuje część bieżącą i odroczoną. Część bieżącą stanowi kwota podatku wynikająca z deklaracji podatku dochodowego od osób prawnych za okres sprawozdawczy (CIT–8). Część odroczona jest różnicą pomiędzy stanem rezerw a aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego na koniec i początek okresu, poza podatkiem odroczonym rozliczanym z kapitałami własnymi.

** **Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)** – dotyczą przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, w szczególności wypłat z zysku, dla których podstawą do naliczania jest wynik finansowy brutto pomniejszony o podatek dochodowy wynikający z deklaracji CIT.

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach nieobjętych wymaganiami ustawy o rachunkowości można zastosować uproszczony sposób konstrukcji rachunku zysków i strat dla celów zarządczych. Rachunek ten bazuje na podziale kosztów działalności na koszty stałe (niezależne od wielkości produkcji) i zmienne (zmieniające się wraz ze skalą produkcji). Umożliwia on dzięki temu identyfikację całkowitej marży brutto, stanowiącej miernik opłacalności produkcji wyrobów. Nakreśla również obraz zyskowności działalności firmy w przypadku dysponowania całkowicie zamortyzowanym majątkiem i nie ponoszenia kosztów finansowych.

W trakcie analizy rachunku wyników należy zwrócić szczególną uwagę na relacje pomiędzy poszczególnymi wynikami finansowymi, w tym wynikiem na sprzedaży, wynikiem na działalności operacyjnej oraz wynikiem brutto. Wielkości te ukazują bowiem, czy podstawowa działalność przedsiębiorstwa jest rentowna, czy też wynik na działalności operacyjnej jest na przykład efektem sprzedaży majątku przedsiębiorstwa, czy spłata odsetek od kredytu w danej wysokości nie spowoduje strat.

Tabela 3.6. Wariant porównawczy rachunku zysków i strat

A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:
– od jednostek powiązanych
I Przychody netto ze sprzedaży produktów
II Zmiany stanu produktów (zwiększenie wartość dodatnia, zmniejszenie wartość ujemna)
III Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki
IV Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów
B. Koszty działalności operacyjnej
I Amortyzacja
II Zużycie materiałów i energii
III Usługi obce
IV Podatki i opłaty, w tym:
Podatek akcyzowy
V Wynagrodzenie
VI Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
VII Pozostałe koszty rodzajowe
VIII Wartość sprzedanych towarów i materiałów
C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A – B)
D. Pozostałe przychody operacyjne
I Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych
II Dotacje
III Inne przychody operacyjne
E. Pozostałe koszty operacyjne
I Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych
II Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych
III Inne koszty operacyjne
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D – E)
G. Przychody finansowego
I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:
– od jednostek powiązanych
II. Odsetki, w tym:
– od jednostek powiązanych
III Zysk ze zbycia inwestycji
IV Aktualizacja wartości inwestycji
V Inne
H. Koszty finansowe
I Odsetki, w tym:
– dla jednostek powiązanych
II Starta ze zbycia inwestycji

Ciąg dalszy ze s. 114

III Aktualizacja wartości inwestycji
IV Inne
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F + G – H)
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I. – J.II.)
I Zyski nadzwyczajne
II Straty nadzwyczajne
K. Zysk (strata) brutto (I + / – J)
L. Podatek dochodowy
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)
N. Zysk (strata) netto (K – L – M)

Źródło: Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

Tabela 3.7. Wariant kalkulacyjny rachunku zysków i strat

A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:
– od jednostek powiązanych
I Przychody netto ze sprzedaży produktów
II Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów
B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:
– jednostkom powiązanym
I Koszt wytworzenia sprzedanych produktów
II Wartość sprzedanych towarów i materiałów
C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży (A – B)
D. Koszty sprzedaży
E. Koszty ogólnego zarządu
F. Zysk (strata) ze sprzedaży (C – D – E)
G. Pozostałe przychody operacyjne
I Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych
II Dotacje
III Inne przychody operacyjne
H. Pozostałe koszty operacyjne
I Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych
II Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych
III Inne koszty operacyjne
I. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (F + G – H)
J. Przychody finansowego
I Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:
– od jednostek powiązanych
II Odsetki, w tym:
– od jednostek powiązanych
III Zysk ze zbycia inwestycji
IV Aktualizacja wartości inwestycji
V Inne
K. Koszty finansowe
I Odsetki, w tym:
– dla jednostek powiązanych
II Starta ze zbycia inwestycji

Ciąg dalszy ze s. 115

III Aktualizacja wartości inwestycji
IV Inne
L. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (I + J – K)
M. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (M.I. – M.II.)
I Zyski nadzwyczajne
II Straty nadzwyczajne
N. Zysk (strata) brutto (L + / – M)
O. podatek dochodowy
P. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)
R. Zysk (strata) netto (N – O – P)

Źródło: Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

■ **Plan rachunku przepływów pieniężnych**

SPRAWOZDANIE Z PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH (*cash flow*) pokazuje źródła środków pieniężnych i ich ekwiwalentów w przedsiębiorstwie, ze wskazaniem ich wielkości oraz kierunków ich wykorzystania. Obrazuje ono realne przepływy pieniężne (wpływy i wydatki) w przedsiębiorstwie na trzech poziomach:

— **operacyjnym** – identyfikującym skutki pieniężne tych operacji i zdarzeń, które wymagają uwzględnienia przy ustalaniu wyniku finansowego ze sprzedaży, a więc odnoszącego się do podstawowej działalności przedsiębiorstwa,
— **inwestycyjnym** – związanym z obrotem aktywami trwałymi jednostki (z wyjątkiem długoterminowych rozliczeń międzyokresowych) oraz inwestycjami krótkoterminowymi (z wyjątkiem środków pieniężnych i innych aktywów pieniężnych),
— **finansowym** – związanym zarówno z pozyskaniem, jak i spłatą własnych i obcych źródeł finansowania.

Rodzaje przepływów pieniężnych szczegółowo zaprezentowano w tabeli 3.8.

Właściwe funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa jest uwarunkowane dostępnością środków pieniężnych. Tymczasem zmiany w poziomie zobowiązań, należności, czy zapasów mogą powodować problemy z płynnością finansową. Kluczowe, z punktu widzenia zapewnienia płynności finansowej organizacji, są więc wpływy i wydatki z działalności operacyjnej. Nie bez znaczenia są jednak również przepływy z działalności inwestycyjnej, które informują o inwestycjach stanowiących źródło generowania zysku oraz strumieni przepływów pieniężnych w przyszłych okresach.

Tabela 3.8. Rodzaje przepływów środków pieniężnych

DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA	
WPŁYWY	WYDATKI
— ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, — z tytułu honorariów, praw autorskich, opłat i innych przychodów operacyjnych, — z tytułu kontraktów zawieranych w celu nabycia i odsprzedaży, jeżeli są one elementem działalności operacyjnej jednostki.	— z tytułu zapłaty za dostarczone towary, materiały, surowce, energię i wyświadczone usługi służące realizacji działalności operacyjnej jednostki d) wydatki na wynagrodzenia pracowników oraz inne świadczenia na ich rzecz, — na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne, — z tytułu podatku dochodowego, innych podatków i opłat o charakterze publicznoprawnym lub wpływy z ich zwrotu, — z tytułu kontraktów zawieranych w celu nabycia i odsprzedaży, jeżeli są one elementem działalności operacyjnej jednostki.
DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA	
WPŁYWY	WYDATKI
— z tytułu sprzedaży składników rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych i prawnych oraz aktywów finansowych, — z tytułu zwrotu pożyczek krótko i długoterminowych udzielonych innym jednostkom, — z tytułu pieniężnych korzyści dotyczących otrzymanych odsetek od lokat, otrzymanych dywidend, zrealizowanych dodatnich różnic kursowych.	— z tytułu nabycia składników rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych i prawnych oraz aktywów finansowych, — z tytułu udzielania pożyczek krótko i długoterminowych udzielonych innym jednostkom, — z tytułu pieniężnych kosztów dotyczących zwróconych odsetek od lokat, zwróconych dywidend, zrealizowanych ujemnych różnic kursowych. — z tytułu zaliczek dotyczących działalności inwestycyjnej,
DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA	
WPŁYWY	WYDATKI
— z wydania udziałów (akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału, — dopłaty do kapitału, — z emisji długo- i krótkoterminowych dłużnych instrumentów finansowych, — zaciągnięcie kredytów i pożyczek	— płatności na rzecz właścicieli akcji lub udziałów jednostki z tytułu ich wykupu i zwrot dopłat do kapitału, — spłata kredytów i pożyczek, — z tytułu podziału zysku, w tym z lat poprzednich, — poniesione przez korzystającego na spłatę zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dziennik Urzędowy Ministra Finansów nr 12, poz. 69, 2003.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości rachunek przepływów pieniężnych może być sporządzony:

— **metodą bezpośrednią** (tabela 3.9), która polega na wykazywaniu w ramach działalności operacyjnej podstawowych rodzajów wpływów i wydatków ustalonych drogą analizy zapisów kont środków pieniężnych (w szczególności: wpływów z tytułu sprzedaży wyrobów, towarów, usług, materiałów, płatności z tytułu dostaw materiałów, energii, usług obcych wraz z naliczonym podatkiem od towarów i usług, płatności dla oraz w imieniu pracowników ubezpieczenie społeczne oraz zdrowotne, podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym),

— **metodą pośrednią** (tabela 3.10), zgodnie z którą do ustalenia przepływów z działalności operacyjnej przyjmuje się zysk (stratę) netto z rachunku zysków i strat (wynik memoriałowy), a następnie – za pomocą korekt o pozycje niepieniężne, stanu należności, zobowiązań, zapasów, rozliczeń międzyokresowych oraz pozycje, których rezultaty w postaci przepływów pieniężnych zostały zaliczone do działalności inwestycyjnej lub finansowej – sprowadza się go do postaci wyniku kasowego.

Przepływy pieniężne z działalności finansowej i inwestycyjnej w obu przypadkach ustala się wykorzystując zasadę kasową. Obie metody mają swoje zalety, które wskazano w tabeli 3.11, a ich wyboru dokonuje przedsiębiorstwo.

Tabela 3.9. Rachunek przepływów pieniężnych metodą bezpośrednią

A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej
I. Wpływy
1. Sprzedaż
2. Inne wpływy z działalności operacyjnej
II. Wydatki
1. Dostawy i usługi
2. Wynagrodzenie netto
3. Ubezpieczenie społeczne i zdrowotne oraz inne świadczenia
4. Podatki i opłaty o charakterze publicznoprawnym
5. Inne wydatki operacyjnej
III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I – II)
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej
I. Wpływy
1. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych
2. Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne
3. Z aktywów finansowych, w tym:
a) w jednostkach powiązanych
b) w pozostałych jednostkach
— zbycie aktywów finansowych
— dywidendy i udziały w zyskach
— spłata udzielonych pożyczek długoterminowych
— odsetki
— inne wpływy z aktywów finansowych
4. Inne wpływy inwestycyjne
II. Wydatki
1. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych
2. Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawe
3. Na aktywa finansowe, w tym:
a) w jednostkach powiązanych
b) w pozostałych jednostkach
— nabycie aktywów finansowych
— udzielone pożyczki długoterminowe
4. Inne wydatki inwestycyjnej
III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjne (I – II)

Ciąg dalszy ze s. 118

C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej
I. Wpływy
1. Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału
2. Kredyty i pożyczki
3. Emisja dłużnych papierów wartościowych
4. Inne wpływy finansowego
II. Wydatki
1. Nabycie udziałów (akcji) własnych
2. Dywidendy i inne wpłaty na rzecz właścicieli
3. Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku
4. Spłaty kredytów i pożyczek
5. Wykup dłużnych papierów wartościowych
6. Z tytułu innych zobowiązań finansowych
7. Płatności zobowiązań finansowych
8. Odsetki
9. Inne wydatki finansowe
III. Przepływy pieniężne netto z działalności
D. Przepływy pieniężne netto, razem (A.III +/– B.III +/– C.III)
E. Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:
— zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych
F. Środki pieniężne za początku okresu
G. Środki pieniężne na koniec okresu (F +/– D), w tym:
— o ograniczonej możliwości dysponowania

Źródło: Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

Tabela 3.10. Rachunek przepływów pieniężnych metodą pośrednią

A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej
I. Zysk (strata) netto
II. Korekty razem
1. Amortyzacja
2. Zyski (strata) z tytułu różnic kursowych
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)
4. Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej
5. Zmiana stanu rezerw
6. Zmiana stanu zapasów
7. Zmiana stanu należności
8. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych
10. Inne korekty
III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I +/– II)
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej
I. Wpływy
1. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych
2. Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne
3. Z aktywów finansowych, w tym:
a) w jednostkach powiązanych
b) w pozostałych jednostkach

Ciąg dalszy ze s. 119

— zbycie aktywów finansowych
— dywidendy i udziały w zyskach
— spłata udzielonych pożyczek długoterminowych
— odsetki
— inne wpływy z aktywów finansowych

4. Inne wpływy inwestycyjne

II. Wydatki
1. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych
2. Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawe
3. Na aktywa finansowe, w tym:
a) w jednostkach powiązanych
b) w pozostałych jednostkach
— nabycie aktywów finansowych
— udzielone pożyczki długoterminowe
4. Inne wydatki inwestycyjnej

III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjne (I – II)

C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej

I. Wpływy
1. Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału
2. Kredyty i pożyczki
3. Emisja dłużnych papierów wartościowych
4. Inne wpływy finansowego

II. Wydatki
1. Nabycie udziałów (akcji) własnych
2. Dywidendy i inne wpłaty na rzecz właścicieli
3. Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku
4. Spłaty kredytów i pożyczek
5. Wykup dłużnych papierów wartościowych
6. Z tytułu innych zobowiązań finansowych
7. Płatności zobowiązań finansowych
8. Odsetki
9. Inne wydatki finansowe

III. Przepływy pieniężne netto z działalności

D. Przepływy pieniężne netto, razem (A.III +/– B.III +/– C.III)

E. Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:
— zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych

F. Środki pieniężne za początku okresu

G. Środki pieniężne na koniec okresu (F +/– D), w tym:
— o ograniczonej możliwości dysponowania

Źródło: Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

Wykorzystując informacje zawarte w rachunku przepływów pieniężnych można ocenić zdolność przedsiębiorstwa do generowania gotówki oraz spłaty zaciągniętych pożyczek i kredytów, czy wypłaty dywidend. Sprawozdanie to umożliwia ponadto ocenę przyszłego zapotrzebowania na zewnętrzne źródła finansowania oraz przyczyn różnic między wypracowanym zyskiem a przy-

rostem środków pieniężnych z działalności operacyjnej, a także ustalenie, w jaki sposób na sytuację finansową wpływają efekty gotówkowe działalności inwestycyjnej i finansowej.

Tabela 3.11. Zalety metod sporządzania przepływów pieniężnych

METODA	ZALETY
BEZPOŚREDNIA	— prezentacja struktury wpływów i wydatków z działalności operacyjnej, — dostarczanie informacji użytecznych przy określaniu przyszłych wpływów i wydatków działalności operacyjnej, które to dane nie są dostępne w razie stosowania metody pośredniej, — łatwość weryfikowania w obiektywny sposób pozycji i kwot wpływów i wydatków;
POŚREDNIA	— dostępność informacji o relacji zachodzącej między wynikiem finansowym netto a przepływami pieniężnymi netto z działalności operacyjnej, w ramach tego samego elementu sprawozdania finansowego, dla celów analiz danych za okresy przeszłe i przyszłe, — powiązania pozycji rachunku przepływów pieniężnych z pozycjami bilansu oraz rachunku zysków i strat, — możliwość – w większości jednostek – sporządzenia rachunku przepływów pieniężnych bez większej rozbudowy ewidencji księgowej.

Źródło: opracowania własne na podstawie: Dziennik Urzędowy Ministra Finansów nr 12, poz. 69, 2003.

Zestawienie zmian w kapitale własnym

ZESTAWIENIE ZMIAN W KAPITALE WŁASNYM to obejmuje informacje o zmianach poszczególnych składników kapitału własnego za bieżący i poprzedni rok obrotowy. Odzwierciedla przyrost lub spadek aktywów netto w ciągu roku, zgodnie z przyjętymi zasadami wyceny. Ma na celu ustalenie łącznych zysków lub strat wynikających z działalności organizacji. Obowiązek jego sporządzania dotyczy wszystkich jednostek, których sprawozdania finansowe podlegają corocznemu badaniu i ogłaszaniu. W zestawieniu zmian w kapitale własnym przedstawia się informacje o zwiększeniach i zmniejszeniach poszczególnych składników kapitału własnego, w tym:

— kapitału podstawowego,
— należnych wpłat na kapitał podstawowy,
— udziałów (akcji) własnych,
— kapitału zapasowego,
— kapitału z aktualizacji wyceny,
— pozostałych kapitałów rezerwowych,
— zysku (straty) z lat ubiegłych,
— wyniku netto.

Informacja dodatkowa

INFORMACJA DODATKOWA ma za zadanie uzupełnić wartość poznawczą pozostałych składników sprawozdawczości finansowej. Zawiera ona

informacje i objaśnienia niezbędne z punktu widzenia zapewnienia rzeteln go obrazu sytuacji majątkowej i finansowej. Zgodnie ustawą o rachunkow ści informacja dodatkowa zawiera:

— wprowadzenie do sprawozdania finansowego, które oprócz danych iden tyfikujących jednostkę, powinno zawierać krótki opis przyjętych zasa rachunkowości oraz przyczyn ich ewentualnych zmian w stosunku d roku poprzedzającego, a także deklarację zdolności jednostki do konty nuowania działalności,
— dodatkowe informacje i objaśnienia, zawierają szczegółowy opis wszys kich pozycji zawartych w bilansie, rachunku zysków i strat oraz doda kowych elementach sprawozdania finansowego, a także proponowan podział zysku lub pokrycia straty, informacje dotyczące pracowników oraz inne istotne informacje niezbędne dla zrozumienia sprawozdani finansowego.

■ **Ocena ekonomiczno-finansowa**

Ocena ta oparta jest o analizę finansową, analizę efektywnośc inwestycji, analizę progu rentowności, analizę wrażliwości zysku, analiz ryzyka. Metody przeprowadzania analiz i zakres badań mający zastosowani przy sporządzaniu biznes planu opisane zostały w rozdziale czwartym.

3.10. Załączniki

Załączniki są odrębnymi dokumentami wykorzystywanymi do pre zentacji dodatkowych szczegółowych informacji dotyczących zagadnień opi sanych w części głównej biznes planu. Ich stosowanie ma dwa cele:

1. Zapewnienie spójnej struktury i czytelności rozważań zamieszczonych w głównej części biznes planu.
2. Szersze przedstawienie dodatkowych treści, istotnych z punku widzenia autora.

W ramach załączników najczęściej zamieszcza się:

— schematy organizacyjne,
— specyfikacje techniczne produktów,
— słownik używanych zwrotów i terminów,
— ekspertyzy techniczne,
— pozwolenia, koncesje, licencje,
— fotografie, rysunki produktu,
— badania rynku,

— listy aktualnych akcjonariuszy,
— życiorysy kadry kierowniczej i członków zarządu,
— kontrakty (dzierżawy, licencje, umowy kierownictwa),
— poprzednie projekty i efekty ich realizacji,
— lista instytucji finansujących wcześniejsze przedsięwzięcia,
— harmonogramy rzeczowo-finansowe,
— promesy kredytowe,
— dodatkowe dane finansowe, nie zamieszczone w planie finansowym.

Literatura wykorzystana i zalecana do dalszego studiowania

Barrow C. i P., *Biznes plan*, Businessman, Gdańsk 1988.
Blanchard K., Waghorn T., *Mission Possible: Becoming a World-Class Organization While There's Still Time*, McGraw-Hill Inc., New York 1997.
Cohen G. N., *Biznesplan doskonały*, Business Press, Warszawa 1998.
Filar E., Skrzypek J., *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002.
Champy J., *Reengineering Management, The Mandate for New Leadership*, HarperCollins Publishing, New York, 1995.
Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
Gouillard F. J., Kelly J. N., *Transforming the Organisation*, McGraw-Hill Inc., New York 1995.
Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2000 r.
Igram M., *Zasady i techniki sporządzania biznes planów*, Kolegium zarządzania Akademii Ekonomicznej, Katowice 2000.
Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
Kotler P., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberthner i Ska, Warszawa 1994.
Kotter J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.
Kowalczyk L., *Biznes plan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, TWIGGER S.A., Warszawa 1996.
Marzec A., *Finanse przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
Matuszewicz J., Matuszewicz P., *Rachunkowość od podstaw z uwzględnieniem postanowień znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Finans-Servis, Warszawa 2001.
Michalak J., *Analiza efektywności ekonomicznej gospodarowania*, Difin, Warszawa 2003.
Mulak M. S., *Jak opracować Business Plan*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Kraków 1996.
Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994.

✓ Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001.

✓ Podstawka K., *Praktyczny marketing. Kluczowe elementy*, Promar, Rzeszów 1997.

✓ *Encyklopedia Biznesu*, pod red. W. Pomykadło, t. 1–2, Fundacja „Innowacja", Warszawa 1995.

✓ Pomykalski J., *Nowoczesne strategie marketingowe*, INFOR, Warszawa 2003.

✓ Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1995.

✓ Piaseczny J., *Biznesplan problemy i metody*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.

✓ Sasin W., *Biznes plan. Poradnik praktyczny*, Łódź 1997.

✓ Sawicki K., *Polityka bilansowa i analiza finansowa – nowoczesne instrumenty zarządzania firmą*, Wrocław 2001.

✓ Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004.

✓ Simon H., *Zrządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.

✓ Sojak S., *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2003.

✓ *Podstawy rachunkowości*, pod red. S. Sojaka, J. Stankiewicz, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2004.

✓ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PMN, Warszawa 2005.

✓ Tiffany P., Peterson S. D., *Biznes Plan*, IDG Books, Warszawa 1999.

✓ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

✓ Walczak M., *Sprawozdawczość i analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.

✓ Wiernek B., *Misja firmy*, „Businessman Magazine", nr 5/1994.



Podstawowe pojęcia i definicje

MISJA – określa cel istnienia firmy, wyrażający jej tożsamość organizacyjną. Wskazuje kierunek działania organizacji, określa jej charakterystyczną rolę do spełnienia oraz definiuje czyje potrzeby i w jaki sposób chce zaspokajać.

WIZJA – modelowa koncepcja przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy sformułowana jako przekonywujący i emocjonalny wizerunek przyszłości określony przez aspiracje właściciela firmy.

PODSTAWOWE WARTOŚCI – przedmiot aspiracji i postaw członków organizacji; wykaz zasad, którymi firma kieruje się w swojej działalności.

STRATEGIA – zbiór celów ujętych w programy i plany, które przedstawiają co i jak zrobić aby zrealizować wizję przyszłości. Strategia może mieć na przykład wymiar strategii: agresywnej, konkurencyjnej, konserwatywnej, defensywnej.

CELE – formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcia, wynikające z potrzeb własnych firmy lub otoczenia, w którym firma funkcjonuje.

ZASADY SMART – zasady poprawnego formułowania celów przedsiębiorstwa opierające się o kryteria: jednoznaczności, mierzalności, akceptacji, realności i umiejscowienia w czasie.

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (*BALANCED SCORECARD*) – narzędzie umożliwiające przełożenie strategii przedsiębiorstwa na działania (zestaw mierników osiągnięć) w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju.

UŻYTECZNOŚĆ NETTO – różnica pomiędzy użytecznością dla klienta a ceną produktu lub usługi.

PLAN UMIARKOWANY – plan uwzględniający najbardziej prawdopodobny rozwój sytuacji.

PLAN OPTYMISTYCZNY – plan zakładający zaistnienie szans zidentyfikowanych w otoczeniu i wykorzystanie mocnych stron organizacji zidentyfikowanych w ramach analizy SWOT przeprowadzanej dla całego przedsiębiorstwa czy konkretnego projekt.

PLAN PESYMISTYCZNY – plan uwzględniający wystąpienie zidentyfikowanych wcześniej lub nowych zagrożeń oraz słabe strony organizacji w ramach przeprowadzanej dla całego przedsiębiorstwa czy konkretnego projekt analizy SWOT.

PLAN DOPUSZCZALNY – plan niesprzeczny z ograniczeniami narzucanymi z jednej strony przez otoczenie firmy, a z drugiej przez zasoby, jakimi dysponuje organizacja.

BILANS – sprawozdanie finansowe, które przedstawia wartościowe zestawienie środków majątkowych posiadanych przez przedsiębiorstwo, czyli aktywów oraz źródeł ich finansowania, czyli pasywów na określony dzień i w określonej formie.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT – dynamiczny obraz działalności przedsiębiorstwa, obrazujący skalę oraz efekty finansowe tej działalności. Jest

zestawieniem strumieni przychodów i zysków oraz kosztów i strat za dany okres sprawozdawczy, generowanych w ramach działalności operacyjnej, finansowej, nadzwyczajnej.

SPRAWOZDANIE Z PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH (*cash flow*) – pokazuje źródła środków pieniężnych i ich ekwiwalentów w przedsiębiorstwie, ze wskazaniem ich wielkości oraz kierunków ich wykorzystania. Obrazuje realne przepływy pieniężne (wpływy i wydatki) w przedsiębiorstwie na płaszczyźnie operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej.



Zagadnienia kontrolne

1. Omów znaczenie podsumowania wykonawczego w biznes planie.
2. Scharakteryzuje podstawowe elementy streszczenia biznes planu.
3. Wskaż dane, które powinny być uwzględnione w prezentacji firmy.
4. Wyjaśnij różnice pomiędzy pojęciami **misja**, **wizja**, **strategia**.
5. Scharakteryzuj podstawowe rodzaje strategii przedsiębiorstw.
6. Omów ideę strategicznej karty wyników.
7. Wyjaśnij na czy polega zasada SMART.
8. Podaj kluczowe zasady formułowania celów przedsiębiorstwa.
9. Wymień podstawowe elementy planu marketingowego.
10. Wskaż, jakie elementy mogą kształtować przewagę konkurencyjną firmy.
11. Omów istotę i zakres analiz rynkowych mających zastosowanie w biznes planie.
12. Wymień podstawowe czynniki kształtujące poziom cen produktów.
13. Podaj metody ustalania cen.
14. Scharakteryzuj klasyczne metody promocji produktów i usług.
15. Opisz podstawowe elementy planu sprzedaży.
16. Wymień podstawowe elementy planu działalności operacyjnej.
17. Omów rodzaje nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez przedsiębiorstwa.
18. Opisz zakres planu działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa.
19. Podaj dane zamieszczane w planie produkcji
20. Omów strukturę planu organizacji i zarządzania.
21. Uzasadnij znaczenie formułowania harmonogramu zamierzeń.
22. Wskaż podstawowe elementy planu finansowego.
23. Wymień źródła pozyskania informacji do planu finansowego.
24. Podaj najistotniejsze założenia, jakie wymagają sprecyzowania przy formułowaniu prognoz finansowych.
25. Scharakteryzuj wartość informacyjną bilansu przedsiębiorstwa.
26. Scharakteryzuj wartość informacyjną rachunku zysków i strat.
27. Scharakteryzuj wartość informacyjną rachunku przepływów pieniężnych.
28. Wymień informacje zamieszczane w załącznikach do biznes planu.

Rozdział 4

RODZAJE ANALIZ WYKORZYSTYWANYCH W BIZNES PLANIE

Po przestudiowaniu tego rozdziału czytelnik powinien potrafić wyjaśnić:

✓ pojęcie analizy oraz jej formy ✓ pojęcie i zakres analizy strategicznej ✓ zastosowanie kluczowych metod analizy strategicznej ✓ pojęcie i cele analizy finansowej ✓ kluczowe aspekty analizy pionowej i poziomej sprawozdań finansowych ✓ wpływ siły i kierunku strumieni przepływów pieniężnych na działalność przedsiębiorstwa ✓ metody interpretacji wskaźników finansowych ✓ kluczowe elementy analizy płynności, sprawności działania, wspomagania finansowego, rentowności ✓ zakres wykorzystania analizy wskaźnikowej i biznes planie ✓ uzyskane wyniki analizy finansowej ✓ istotę analizy progu rentowności i jej wykorzystanie w biznes planie ✓ zakres analiz wrażliwości zysku ✓ cechy i zakres zastosowania metod oceny efektywności inwestycji ✓ pojęcie ryzyka i rodzaje ryzyk występujących w procesie sporządzania biznes planu.

4.1. Wprowadzenie

Biznes plan, jak wykazano w rozdziale trzecim, jest dokumentem o bardzo złożonej strukturze. Poszczególne jego części, odnosząc się do kolejnych płaszczyzn działalności przedsiębiorstwa, prezentują dane na temat firmy, jej planów na przyszłość oraz sposobów i zasobów, jakie mają wspomóc realizację tych zamierzeń. Jakość i wykonalność opracowanego planu

jest jednak uzależniona od zakresu i rodzaju informacji, na podstawie których został on sporządzony. Istotna jest również metodologia, w oparciu o którą dokonywano oceny i wnioskowania. Dlatego też, opracowanie profesjonalnego biznes planu wymaga zastosowania, na poszczególnych etapach procesu przygotowania biznes planu, różnorodnych metod analitycznych. Metody te stosowane są w szczególności do oceny sytuacji strategicznej firmy oraz ekonomiczno-finansowej oceny działalności przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia.

Celem rozdziału jest przedstawienie zakresu wykorzystania metod analitycznych w procesie sporządzania biznes planu, sposobu doboru tych metod oraz zasad interpretacji otrzymanych wyników analiz.

4.2. Istota i zakres procesów analitycznych

ANALIZA jest sposobem poznania i oceny zjawisk, polegającym na ich rozbiciu na elementy proste, a następnie badaniu ich własności oraz zachodzących między nimi powiązań. W zależności od potrzeb, może ona przybierać różne formy[1].

Uwzględniając cel przeprowadzania analizy możemy wyróżnić:

a) **analizę wewnętrzną** – dokonywaną na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem,
b) **analizę zewnętrzną** – skierowaną do zewnętrznych odbiorców biznes planu jako informacja o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Uwzględniając przyjętą metodę badawczą wyodrębnić można:

a) **analizę ilościową** – wykorzystującą wskaźniki prezentujące absolutne rozmiary zaangażowanych zasobów oraz osiągniętych wyników,
b) **analizę jakościową** – badającą relacje pomiędzy wiążącymi się merytorycznie wskaźnikami ilościowymi, dającą jakościową ocenę wybranych zagadnień.

[1] Szerzej na temat wymienionych form analizy piszą między innymi: W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005, s. 37; tenże, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1994, s.16–44; J. Duraj, *Analiza ekonomiczna firmy*, PWE, Warszawa 1994, s. 12; F. Bławat, *Analiza ekonomiczna*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 1999, s. 8; L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001, s. 11–15.

Uwzględniając sposób ujęcia badanych zjawisk zastosować można:

a) **analizę statyczną** – badającą stan finansowy przedsiębiorstwa na dany moment
b) **analizę dynamiczną** – charakteryzującą wyniki finansowe przedsiębiorstwa w ciągu pewnego okresu.

Uwzględniając zakres przedmiotowy analizy wyróżnić można:

a) **analizę kompleksową** – związaną z wszystkimi zjawiskami występujących w całym przedsiębiorstwie,
b) **analizę fragmentaryczną** – badającą wybrane zagadnienia z działalności przedsiębiorstwa.

Uwzględniając stopień szczegółowości analizy wyodrębnić należy:

a) **analizę ogólną** – polegającą na badaniu na podstawie globalnych informacji, najważniejszych zależności pomiędzy zjawiskami poprzez zastosowanie głównych syntetycznych wskaźników,
b) **analizę szczegółową** – polegającą na dokładnym i wnikliwym badaniu określonego aspektu działalności przedsiębiorstwa.

Uwzględniając okres objęty analizą możemy wskazać:

a) **analizę prospektywną** – wspomagająca przyszłe procesy decyzyjne poprzez np. ocenę możliwości pozyskania kapitału, wejścia na nowe rynki,
b) **analizę retrospektywną** – polegającą na kontroli wyników realizacji decyzji podjętych wcześniej.

Uwzględniając jako kryterium podziału stopień zgłębienia badanych zagadnień możemy wyróżnić:

a) **analizę porównawczą** – polegającą na ustaleniu bezpośrednich związków badanymi wskaźnikami w celu ujawnienia zaistniałych odchyleń oraz dokonania na ich podstawie ogólnej oceny,
b) **analizę przyczynową** – polegającą na identyfikacji czynników kształtujących badane wskaźniki oraz stopnia ich wpływu na ujawnione uprzednio odchylenia.

Uwzględniając sposób przeprowadzania badań możemy mieć do czynienia z:

a) **analizą dedukcyjną** – w której przechodzi się od zjawisk ogólnych do szczegółowych, od skutków do przyczyn,
b) **analizą indukcyjną** – zakładającą przechodzenie od zjawisk szczegółowych do zjawisk bardziej złożonych, o większym stopniu syntezy, od przyczyn do zaistniałych skutków.

Uwzględniając formę prowadzenia badań analizę dzielimy na:

a) **analizę wskaźnikową** – polegającą na obliczeniu standardowych wskaźników, które wynikają z danych zawartych w sprawozdaniach finansowych,

b) **analizę rozliczeniową** – związaną z poszukiwaniem związków występujących miedzy poszczególnymi czynnościami.

Uwzględniając zakres podmiotowy analizowanych zagadnień może znaleźć zastosowanie:

a) **analiza przedsiębiorstwa** – ograniczającą się do analizy efektów działalności konkretnego podmiotu w czasie i w odniesieniu do wskaźników postulowanych,

b) **analiza sektorowa** – polegającą na wyszukiwaniu wspólnych cech oraz prawidłowości charakterystycznych dla danej branży i porównującą osiągnięcia różnych podmiotów tej branży.

W procesie opracowania i wdrażania biznes planu powyższe podejścia w różnym stopniu znajdują zastosowanie w obszarach:

— analizy strategicznej,
— analizy finansowej,
— analizy efektywności inwestycji,
— analizy progu rentowności,
— analizy wrażliwości zysku,
— analizy ryzyka.

4.3. Analiza strategiczna

4.3.1. Istota i zakres analizy strategicznej

ANALIZA STRATEGICZNA jest działaniem mającym na celu wielopłaszczyznową ocenę aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa i realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania oraz wskazanie możliwych kierunków dalszej działalności firmy. Ma ona głównie charakter diagnostyczny, tzn. ma wskazać:

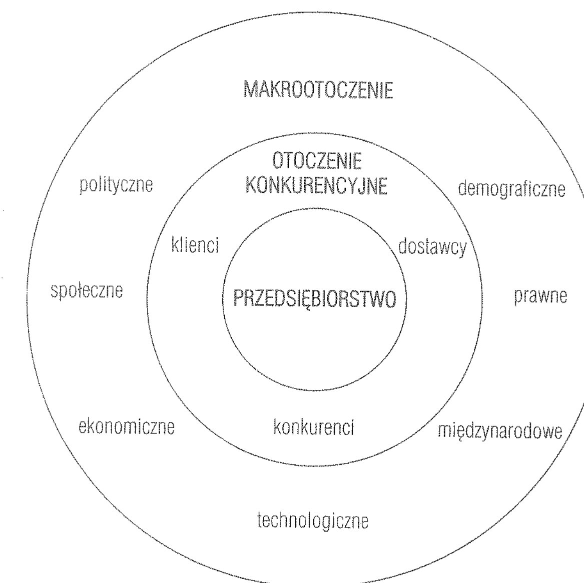
— jakie są zewnętrzne uwarunkowania działalności, determinowane zarówno przez makrootoczenie jak i otoczenie rynkowe,
— jakie są możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i skutecznej rywalizacji z konkurentami,
— jaki jest potencjał przedsiębiorstwa (jakość jego zasobów, poziom organizacji i zarządzania, sprawność funkcjonowania),
— jakie są oczekiwania stron zainteresowanych.

Na podstawie wyników tej diagnozy formułowany jest ogólny zarys podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych. Wskazuje się, że analiza strategiczna pełni również w ograniczonym zakresie funkcję projekcyjną. Nie zastępuje ona jednak prognozowania i planowania działalności, a jedynie wskazuje możliwe kierunki zmian uwzględniając wyniki diagnozy.

Na tą dualną rolę analizy strategicznej zwraca uwagę M. Romanowska rozróżniając sens czynnościowy i narzędziowy analizy strategicznej. Według tego podejścia analiza spełnia rolę diagnozy organizacji i jej otoczenia w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego prawidłową realizację[2].

Zakres analizy strategicznej można odnieść do trzech obszarów wskazanych na schemacie 4.1 – makrootoczenia, otoczenia rynkowego i przedsiębiorstwa.

Schemat 4.1. Składniki otoczenia przedsiębiorstwa



Źródło: Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989, [za:] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 32.

■ **Analiza makrootoczenia**

MAKROOTOCZENIE jest zespołem różnych zjawisk, które chociaż funkcjonują poza przedsiębiorstwem, to mają wpływ na warunki działania organizacji i możliwości jej rozwoju. Oddziaływanie ma zazwyczaj charakter jednokierunkowy, tzn. przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmieniać otoczenia,

[2] M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1995, s. 35.

w którym funkcjonuje, otoczenia natomiast determinuje i ogranicza funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Obecnie, w otoczeniu podmiotów gospodarczych można zidentyfikować coraz więcej nowych zjawisk wywierających wpływ na sukces bądź niepowodzenie realizowanych zamierzeń. Dlatego systematyczne monitorowanie otoczenia i identyfikacja zmieniających się trendów są niezbędne z punktu widzenia wychwycenia szans i zagrożeń dla prowadzonej działalności. Pominięcie istotnych informacji, bądź ich nieprawidłowa interpretacja, może spowodować brak właściwej reakcji. Toteż sprawny system wczesnego ostrzegania i właściwa interpretacja zmian w otoczeniu są kluczowe z punktu widzenia procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Złożoność otoczenia powoduje, iż analiza makroekonomiczna obejmuje diagnozę czynników:

— ekonomicznych,
— prawnych,
— politycznych,
— społeczno-demograficznych,
— technologicznych.

Jako najbardziej złożone – postrzegane są **czynniki ekonomiczne**. Obejmują one między innymi: trendy rozwojowe w gospodarce, stopy procentowe, poziom inflacji, stopę zwrotu z kapitału, ceny walut, poziom bezrobocia i zadłużenia. Ich wpływ na działalność przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Wybrane czynniki makroekonomiczne i ich wpływ na działalność przedsiębiorstwa

KLUCZOWE CZYNNIKI	ZAKRES, CHARAKTER WPŁYWU NA DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA
1	2
trendy rozwojowe w gospodarce	— istotne są wielkości makroekonomiczne wywierające wpływ na kondycję gospodarki, a zwłaszcza czynniki oddziałujące na popyt globalny, w tym również na dobra lub usługi wytwarzane przez przedsiębiorstwo (np. PKB na mieszkańca i tempo jego zmian), — rozwojowi sprzyja okres wzrostu ekonomicznego, — recesja oznacza spadek popytu i wzrost walki konkurencyjnej, — istotna jest wrażliwość rozpatrywanych zamierzeń na cykl koniunkturalny.
stopy procentowe	— wyznaczają one koszt pozyskania kapitału, — wysoki poziom stóp procentowych zmniejsza dostępność kapitału, — w przypadku projektów finansowanych kredytami o zmiennej stopie, ich wzrost może spowodować niespodziewany przyrost wydatków finansowych w postaci odsetek i doprowadzić do utraty płynności finansowej.
poziom inflacji	— powoduje wzrost cen i kosztów w zróżnicowanym tempie, — wzrost inflacji wpływa na ograniczenie dostępności kapitału, skutkiem czego jest wzrost stóp procentowych, — stwarza trudności w ustalaniu nakładów inwestycyjnych i szacowaniu zysków z przedsięwzięć, — wzrost wpływa na zwiększenie nakładów inwestycyjnych koniecznych dla wymiany, zużywających się w miarę upływu czasu, obiektów majątku trwałego, — rodzi problemy przy ustalaniu wartości końcowej obiektu na dzień przeprowadzanych analiz.
wartość waluty	— krótkoterminowe zmiany są nieprzewidywalne, łatwiej przewidzieć trendy długookresowe, — wzrost lub spadek zasadniczo wpływa na działalność firm szczególnie zajmujących się importem lub eksportem dóbr i usług, — zmiany wpływają jednak również inne aspekty działalności np. na koszty spłaty kredytów zaciągniętych w walutach obcych.
polityka podatkowa	— wywiera bezpośredni wpływ na finansową efektywność przedsięwzięć poprzez fakt uwzględniania podatków w strumieniach przepływów pieniężnych generowanych przez projekt. — podatki (zwłaszcza podatek dochodowy lub podatek od nieruchomości) obniżają uzyskiwane dochody, — ulgi podatkowe mogą być czynnikiem zachęcającym do inwestowania
poziom bezrobocia i zadłużenia	— polityka fiskalna rządu wpływa na działalność inwestycyjną przedsiębiorstwa poprzez pobudzanie lub hamowanie ogólnego poziomu aktywności gospodarczej (odbywa się to przez tworzenie nadwyżki lub deficytu budżetowego, — finansowanie deficytu budżetowego, doprowadza do wzrostu stopy procentowej, utrudniając tym samym uzyskanie przez przedsiębiorstwo środków pieniężnych na rynku finansowym.

Ciąg dalszy ze s. 132

Źródło: opracowanie własne oraz na podstawie K. Marcinek, *Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo im. Karola Adamieckiego, Katowice 1998, s. 22–24; tegoż, *Ryzyko projektów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2000, s. 58–75.

Analiza **czynników prawnych** ma dać odpowiedź na pytania:

— jakie aktualne regulacje prawne i normatywne dotyczą przedsiębiorstwa, ułatwiają lub utrudniają prowadzenie działalności?
— jak na przyszłą działalność przedsiębiorstwa wpłynąć mogą ewentualne (planowane, sygnalizowane, przewidywane) zmiany uregulowań prawnych?

Analiza powinna dotyczyć kluczowych aktów prawnych i normatywnych: ustaw i rozporządzeń, norm (np. jakościowych, ochrony środowiska), dyrektyw i innych regulacji tworzonych przez różnego rodzaju są m.in.: banki, ministerstwa, urzędy celne, instytucje ubezpieczeniowe, urzędy antymonopolowe, urzędy skarbowe, Komisję Papierów Wartościowych. Istotna jest również znajomość przepisów krajów, do których odbywa się eksport lub, w których realizowane są przedsięwzięcia.

Wpływ **czynników politycznych** na działalność przedsiębiorstwa, czy realizację przedsięwzięcia jest trudny do oceny. Należy jednak je rozważyć zwłaszcza w przypadku dużych projektów infrastrukturalnych, których tym również międzynarodowych, dla których ważna jest aprobata i przychylność rządu, samorządu, lokalnego społeczeństwa.

W wielu przypadkach w analizie makroekonomicznej uwzględnienia wymagają **czynniki o charakterze społeczno-demograficznym**. Struktura wieku, płci, wykształcenia, przyrost naturalny, preferencje, moda, kultura i styl życia zasadniczo mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa lub powodzenie przedsięwzięć.

Czynniki technologiczne mają istotne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa. Rozwój technologii dla jednych przedsiębiorstw jest szansą, dla innych – zagrożeniem. Dlatego śledzenie istniejących trendów i umiejętne prognozowanie tempa i kierunków rozwoju technologii wydaje się być niezbędne. Istotne w tym zakresie są na przykład dane na temat: nowych odkryć, szybkości transferu technologii czy przestarzałości wykorzystywanej technologii. Informacje na ten temat można pozyskać z czasopism i publikacji fachowych, konferencji, zjazdów.

Należy podkreślić, iż w specyficznych warunkach istotne mogą okazać się również inne czynniki tj. **czynniki międzynarodowe**, czy **przyrodnicze**.

Wszystkie powyższe czynniki – z punktu widzenia działalności i zamierzeń przedsiębiorstwa – mogą mieć charakter:
— **korzystny** (sprzyjający realizacji aktualnych lub planowanych działań),
— **niekorzystny** (ograniczający działalność firmy, hamujący jej rozwój).

Przykład wyników identyfikacji czynników makrootoczenia prezentuje tabela 4.2. Do podstawowych metod badawczych tego obszaru zalicza się techniki prognostyczne, analizę luki strategicznej, ocenę ekspercką, metodę scenariusza.

Tabela 4.2. Przykład identyfikacji czynników makrootoczenia dla małego przedsiębiorstwa handlowo-usługowego w branży motoryzacyjnej

GRUPA CZYNNIKÓW	WYSZCZEGÓLNIENIE
1	2
Czynniki polityczne	Regulacje Unii Europejskiej
	Przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej
	Wymagania prawne dotyczące wyrobów
	Polityka eksportowa państwa
	Atesty i dopuszczenia
	Przepisy o ochronie środowiska
	Prawo pracy
Czynniki społeczno-kulturowe	Nacisk na utrzymanie poziomu zatrudnienia
	Presja związków zawodowych
	Zmiany postawy wobec pracy
	Poziom bezrobocia
	Wysokość zarobków ludności
	Presja ze strony klientów
	Świadomość ekologiczna
	Styl życia
	Przepływ informacji

Ciąg dalszy ze s. 134

1	2
Czynniki ekonomiczne	Stopa inflacji
	Wysokość oprocentowania kredytów
	Kształtowanie się dochodu narodowego
	Nasycenie rynków
	Rentowność produkcji krajowej
	Poziom cen w branży
	Integracja przedsiębiorstw
	Restrykcyjność systemu podatkowego
Czynniki technologiczne	Skracanie cykli życia produktów
	Pojawienie się nowych technologii
	Jakość zaplecza naukowo - badawczego
	Tempo zmian w procesach produkcyjnych
	Branżowe wymagania technologiczne
	Technologia jako narzędzie konkurencji
	Automatyzacja stosowanych technologii

Źródło: opracowanie własne.

■ Analiza otoczenia konkurencyjnego (sektorowa)

ANALIZA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO zajmuje się badaniem otoczenia, z którym dany podmiot gospodarczy pozostaje w związku kooperującym lub konkurencyjnym. Jej celem jest ocena:
— **atrakcyjności sektora**[3], w którym firma działa lub do którego zamierza wejść, a więc ocena atrakcyjności działalności w danej branży, na danym rynku,
— **szans i zagrożeń** dla prowadzenia działalności oraz rozwoju przedsiębiorstwa wynikających z funkcjonowania w danym otoczeniu konkurencyjnym.

Analiza powinna obejmować badanie:
— **podmiotów funkcjonujących** w otoczeniu konkurencyjnym:
  — **klientów** – obecnych i potencjalnych, bezpośrednich i pośrednich,
  — **dostawców** – usług, materiałów, towarów,
  — **konkurentów** – bezpośrednich i dóbr substytucyjnych, dotychczasowych i przyszłych,

[3] Sektor definiowany jest jako rodzaj działalności realizowanej przez grupę przedsiębiorstw działających w tej samej lub substytucyjnej branży

— **interakcji pomiędzy tymi podmiotami**, a więc wzajemnych sprzężeń zwrotnych, będących efektem oddziaływań podmiotów na siebie[4].

Każdy z podmiotów rynku dąży do osiągnięcia indywidualnych celów, nie zawsze spójnych, a czasem nawet wykluczających się z celami innych stron zainteresowanych. Dostawcy oczekują cen za swoje produkty zapewniających osiągnięcie oczekiwanej stopy zwrotu. To z kolei może wpływać na wysokie koszty działalności przedsiębiorstwa lub realizacji przedsięwzięcia, które w pewnym zakresie musiałyby zostać przerzucone na klientów w postaci wyższych cen produktów czy usług. Klienci z kolei oczekują zaspokojenia swoich ciągle zmieniających się potrzeb poprzez zakup towarów i usług o satysfakcjonującej jakości po niskich (konkurencyjnych) cenach. Zrealizowanie tych oczekiwań jest możliwe tylko poprzez wprowadzanie nowych produktów, wdrażanie nowych technologii, zwiększanie efektywności procesów. Działania te wymagają permanentnej analizy trendów zmian w otoczeniu konkurencyjnym i odpowiedniego kapitału. Niezbędne jest więc również śledzenie poczynań firm konkurencyjnych, zarówno polskich jak i zagranicznych.

Aby uniknąć konfliktu interesów niezbędna jest wnikliwa analiza wzajemnych oczekiwań i wypracowanie kompromisu.

■ **Analiza przedsiębiorstwa**

Elementem analizy strategicznej jest – oprócz oceny otoczenia – generalna **OCENA ORGANIZACJI I FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA**. Prowadzone w tym obszarze badania powinny obejmować wszystkie główne płaszczyzny funkcjonowania firmy: rozwojową, ekonomiczno – finansową, organizacyjną, personalną, marketingową, techniczną. Ich celem ma być wskazanie słabych i mocnych stron:

— **zasobów**, jakimi dysponuje organizacja (materialnych, finansowych, informacyjnych, ludzkich),
— **procesów** (podstawowych, pomocniczych, zarządczych),
— produktów (ich dostępności, nowoczesności, innowacyjności, konkurencyjności zakresu oferty) i **potencjału rynkowego** (stałych klientów, kooperantów).

Analiza strategiczna odnosząca się do obszaru wewnętrznego firmy opiera się głównie na typowych podejściach diagnostycznych wykorzystując

[4] Siła oddziaływania podmiotów jest zróżnicowana. Wynika z reguły z zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej. Szerzej na ten temat: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, s. 30 i n.

metodykę: oceny kondycji finansowej firmy, analizy rynku, analizy wartości produktów, metody zarządzania przez jakość.

Wszystkie obszary analizy strategicznej – zarówno czynników zewnętrznych jak i wewnętrznych – wymagają oceny z perspektywy stanu aktualnego oraz przewidywanych zmian w okresie, dla jakiego biznes plan jest budowany. Należy dokonać oceny wpływu wymienionych wyżej czynników na szansę realizacji zamierzeń zawartych w planie.

4.3.2. Metody analizy strategicznej firmy

Analiza strategiczna dysponuje rozwiniętą metodyką badań i stanowi system poznawczy, który z jednej strony ukierunkowany jest na badania diagnostyczne w sferze zewnętrznej i wewnętrznej firmy, z drugiej zaś systematyzuje cele, zakres badania, metody i techniki szczegółowe. Wśród metod badawczych wykorzystywanych do analizy strategicznej przedsiębiorstwa można wymienić np.: analizę **SWOT**, analizę kluczowych czynników sukcesu, model łańcucha wartości, model cyklu życia produktu, metody portfelowe.

Odrębną grupę metod badawczych stanowią metody obliczeniowe z następujących dziedzin: statystyki, analizy preferencji, analizy rynku, zarządzania finansami, analizy ekonomicznej, rachunkowości menedżerskiej. Metody te należą do podstawowego instrumentarium badawczego, bez którego analiza strategiczna w żadnym przypadku nie może być wykonana.

■ **Analiza SWOT**

Podstawową metodą analizy strategicznej – najczęściej stosowaną w przypadku przygotowywania biznes planu – jest analiza SWOT. Stanowi ona swoiste podsumowanie analizy strategicznej w formie zagregowanej oceny:

— **atutów, sił, mocnych stron przedsiębiorstwa** (*strengths*),
— **słabych stron przedsiębiorstwa** (*weaknesses*),
— **zewnętrznych szans, możliwości** (*oportunities*),
— **zewnętrznych zagrożeń, ryzyk** (*threats*).

Analiza SWOT jest badaniem, które spełnia głównie funkcje diagnostyczne polegające na: zidentyfikowaniu wyżej wymienionych grup czynników, opisaniu ich wpływu na rozwój organizacji, oraz ocenie możliwości osłabienia, lub wzmocnienia tego wpływu[5]. Oceniając wszystkie aspekty działalności firmy analiza ta:

[5] M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą...*, s. 35–38.

— pomaga wskazać wąskie gardła, które przedsiębiorstwo powinno wyeliminować,

— ujawnia potencjał firmy, który należy wykorzystać przy formułowaniu wariantów strategii.

W związku z powyższym można przyjąć, że analiza SWOT jest algorytmem procesu analizy strategicznej oraz propozycją systematycznej i wszechstronnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy[6].

Zakresem swym analiza SWOT obejmuje zarówno otoczenie zewnętrzne jak i wewnętrzne obszary działalności przedsiębiorstwa. Dotyczy np. możliwości i zagrożeń wynikających z: postępu technicznego, zmian prawnych, politycznych, kulturowych, oraz mocnych i słabych stron wyrobów i usług, rynków zbytu, majątku firmy, kwalifikacji kadry kierowniczej, organizacji zaopatrzenia i dystrybucji, finansowania działalności, tradycji i wartości firmy. Jej celem jest wnikliwa ocena szeroko rozumianych zasobów z punktu widzenia konkurencyjności i możliwości rozwoju. Może być przeprowadzona na poziomie całej firmy, przedsięwzięcia lub określonego produktu. W miarę przesuwania się analizy z poziomu całej firmy na poziom produktu zwiększa się jej szczegółowość.

Analiza kluczowych czynników sukcesu

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU to potencjał firmy (zasoby, umiejętności i zdolności), który w zasadniczym stopniu determinuje jej konkurencyjność. Do czynników tych można zaliczyć na przykład: markę produktów, udział w rynku, dynamikę sprzedaży, wiedzę o potrzebach rynku, relacje z otoczeniem (lokalnym, bankiem, kontrahentami), wydajność, prestiż firmy, wielkość asortymentu, zasoby finansowe, dostęp do surowców, poziom technologii produkcji, jakość produktów, dywersyfikacja działalności podstawowej, kompetencje kadry kierowniczej i kluczowych specjalistów, warunki pracy w przedsiębiorstwie, stabilność zatrudnienia, polityka cenowa i promocyjna, efektywność procesów, decentralizacja i sprawność zarządzania itp.

Analiza kluczowych czynników sukcesu służy:

— identyfikacji w grupie tych czynników mocnych i słabych stron organizacji z perspektywy osiągnięć konkurentów (benchmarking), celów firmy, potrzeb wynikających ze zmian w otoczeniu,

— wskazaniu aspektów wymagających poprawy,

— ocenie stopnia rozwoju firmy, jej wyników i pozycji na rynku.

[6] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 207.

Tabela 4.3. Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich i amerykańskich

PRZEDSIĘBIORSTWA	
ZACHODNIOEUROPEJSKIE	AMERYKAŃSKIE
Koncepcja produktu/rynku	Jakość produktów
Orientacja na zysk	Usługi dla nabywców
Marketing	Reputacja znaku firmowego
Orientacja na innowacje	Dobre kierownictwo
Technologia produkcji	Niskie koszty
Możliwości finansowe	Zasoby finansowe
System kierowania	Orientacja na nabywcę
System planowania i kontroli	Szerokość asortymentu
Orientacja na koszty	Wyższość technologiczna
Zdolność do adaptacji	Wybór segmentu rynku
Wizja rozwoju przedsiębiorstwa	Zróżnicowanie cech produktu
Czynnik ludzki	Stałe innowacje produktu
Kwalifikacje kierownictwa	Udział w rynku
Organizacja kierowania	Kanały dystrybucji
Badania i rozwój	Niska cena, atrakcyjna oferta
Księgowość i system informacji	Znajomość dziedziny gospodarczej
Koordynacja pracy	Pionierskie wejście na rynek
Motywacja kierownictwa	Elastyczny system produkcji
Zaopatrzenie w materiały i surowce	Personel handlowej obsługi nabywców

Źródło: S. Nahotko, *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, TNOiK – OPO, Bydgoszcz 1997, s. 160.

Analiza łańcucha wartości

Analiza ta jest narzędziem dostarczającym istotnych informacji o źródłach przewagi konkurencyjnej. **ŁAŃCUCH WARTOŚCI** jest ciągiem powiązanych ze sobą faz procesów zarządczych i wykonawczych realizowanych w danym obszarze działalności firmy. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotna jest jakość tych ogniw procesów, które przesądzają o sukcesach i porażkach strategii firmy. **ANALIZA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI** ma wskazać te działania, które obniżają łączne koszty działalności lub podnoszą w oczach klienta wartość oferowanego produktu. Przeprowadzone badania powinny również identyfikować źródła nieprawidłowości i wad ogniw łańcucha, a w konsekwencji także wskazać strategie zmian dla poprawy stanu systemu i uzyskania przewagi konkurencyjnej (w zakresie jakości i kosztów). Analiza obejmuje: analizę funkcji przedsiębiorstwa, analizę kosztów i strat, które po-

wstają w różnych fazach procesu wytwórczego, opracowanie środków zaradczych w formie działań korygujących, które składają się na strategię naprawczą, a w dalszej kolejności strategię przewagi konkurencyjnej.

■ **Analiza cyklu życia produktu**

CYKL ŻYCIA oznacza czas, który upływa od momentu zaprojektowania i wprowadzenia w życie określonego produktu, do momentu zakończenia jego funkcjonowania. Fazą początkową cyklu życia jest etap projektowania i prób, fazą końcową – schyłek mający odzwierciedlenie w zaniechaniu produkcji lub wycofaniu produktu ze sprzedaży. Kryterium, które rozstrzyga o zamknięciu cyklu życia jest nieopłacalność produkcji lub niska efektywność ekonomiczna i techniczna procesów podstawowych. Analiza cyklu życia jest narzędziem badań diagnostycznych, ale również narzędziem planowania. Jej zastosowanie jest ukierunkowane na: ocenę rentowności oraz nowoczesności produktu lub technologii we wszystkich fazach cyklu życia, sterowanie produkcją, kształtowanie polityki cenowej, oszacowanie ryzyka operacyjnego (rynkowego) programowanie zmian w poziomie jakości wyrobów i technologii produkcji, programowanie inwestycji, planowanie działalności operacyjnej.

■ **Metody portfelowe**

METODY ANALIZY PORTFELOWEJ są narzędziem pomocnym w rozstrzyganiu dylematów związanych z wyznaczaniem pól działalności przedsiębiorstwa i alokacją zasobów między te pola. Ich przykładem jest: macierz BCG. Macierz Boston Consulting Group oparta jest na założeniu, że zdolność linii produktowych do generowania zysków firmy zależy od tempa wzrostu danego rynku oraz udziału danego produktu w rynku. W ten sposób definiowane są cztery kategorie produktów, tzw.: **gwiazdy**, **dojne krowy**, **zagadki** oraz **psy**, o różnym udziale w sprzedaży i różnym poziomie marży.

4.4. Analiza finansowa

ANALIZA FINANSOWA stanowi narzędzie oceny stanu finansowego i wyników finansowych przedsiębiorstwa. Koncentruje się na badaniu procesów finansowych w przedsiębiorstwie, określaniu zależności między nimi oraz ocenie ich wpływu na wyniki ekonomiczne. Jej celem jest ocena efektywności działalności przedsiębiorstwa oraz jego sytuacji kapitałowo-majątkowej, wskazanie możliwości lepszego wykorzystania zasobów, poprawy wyników działalności, optymalizacji zysków i nadwyżki finansowej.

Przedstawienie w biznes planie wyników analizy finansowej działalności przedsiębiorstwa ma służyć możliwości oceny:
- poziomu efektywności działalności przedsiębiorstwa w badanym okresie,
- stanu majątkowego i kapitałowego organizacji,
- zachowania płynności finansowej, w tym terminowości spłaty zobowiązań i inkasa należności,
- racjonalności wykorzystywania środków finansowych znajdujących się w posiadaniu przedsiębiorstwa,
- wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na efektywność działania firmy,
- mocnych i słabych stron firmy z punku widzenia jej zasobów i procesów,
- barier i determinantów rozwoju przedsiębiorstwa.

Analiza finansowa ma więc dużą wartość poznawczą dla oceny zarządzania finansami przedsiębiorstwa. W praktyce może przyjmować różne postaci, w zależności od: celu jej przeprowadzania, przyjętych metod badawczych, sposobu ujęcia badanych zjawisk, zakresu przedmiotowego i podmiotowego, szczegółowości, okresu analitycznego, czy też formy badań.

W biznes planie analiza finansowa obejmuje zazwyczaj swym zakresem: wstępną oraz wskaźnikową analizę sprawozdań finansowych.

4.4.1. Wstępna analiza sprawozdań finansowych

■ **Analiza bilansu**

Wstępna analiza bilansu obejmuje analizę pionową i poziomą. Może być ona prowadzona w ujęciu statycznym i dynamicznym. Z punktu widzenia zastosowania w biznes planie właściwsze jest ujęcie dynamiczne, które nie tylko wskazuje strukturę majątku organizacji i źródeł jego finansowania w momencie sporządzania biznes planu, ale pozwala również ocenić dotychczasową i przyszłą dynamikę i kierunki zmian tej struktury.

ANALIZA PIONOWA BILANSU sprowadza się do ustalenia i oceny **zmian struktury** poszczególnych składników aktywów i pasywów w stosunku do ogólnej sumy bilansowej, a następnie ocenie kierunku zachodzących zmian. Badanie to ma na celu ustalenie, jakim majątkiem dysponuje jednostka oraz jakie zmiany zaszły w nim w ciągu badanego okresu, a w szczególności, co wchodzi w jego skład oraz jaki jest udział majątku zaangażowanego na co najmniej rok, a jaki pozostaje w ciągłym obrocie.

W badaniu struktury bilansu podstawowe znaczenie mają:

— w odniesieniu do aktywów – **wskaźniki wyposażenia przedsiębiorstwa w trwałe i obrotowe składniki aktywów**,

— w odniesieniu do pasywów – **wskaźniki wyposażenia jednostki w kapitał własny oraz obciążenia zobowiązaniami długoterminowymi.**

Z punktu widzenia zastosowania w biznes planie kluczowe znaczenia mają następujące wskaźniki[7]:

Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem	$\frac{\text{aktywa trwałe}}{\text{aktywa ogółem}}$
Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem	$\frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{aktywa ogółem}}$
Udział kapitałów własnych w pasywach ogółem	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{pasywa ogółem}}$
Udział zobowiązań długoterminowych w pasywach ogółem	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{pasywa ogółem}}$

W trakcie oceny wyników pionowej analizy bilansu należy mieć na uwadze następujące kwestie[8]:

1. **Struktura majątkowa przedsiębiorstwa** zależy w szczególności od rodzaju prowadzonej działalności. W przedsiębiorstwach produkcyjnych

[7] Przedstawione w książce najistotniejsze – z punktu widzenia budowy biznes planu – wskaźniki analizy finansowej są powszechnie wykorzystywane w praktyce. Wzory i interpretacje wartości tych wskaźników opracowano przy wykorzystaniu: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2004; L. Bednarski, Analiza *finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001; E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2005; W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005; F. Bławat, *Analiza ekonomiczna,* Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 1999; L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001. M. Dynus, B. Kołosowska, P. Prewysz-Kwinto, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa,* TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2005; B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościniak, *Jak oceniać firmę?*, ODiDK, Gdańsk 2002.

[8] Szerzej na ten temat np.: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 75 i dalsze; W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej...*, s. 122 i dalsze; L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa...*, s. 62 i dalsze.

aktywa trwałe są zazwyczaj większe niż w firmach prowadzących działalność handlową i usługową Jednak zawsze poziom majątku powinien być adekwatny do wykonania zaplanowanych zadań, toteż zazwyczaj:

a) wysoka wartość majątku – czyni przedsiębiorstwo wiarygodnym finansowo,

b) zbyt małe zasoby w stosunku do potrzeb – ograniczają rozwój przedsiębiorstwa i utrudnić realizację wyznaczonych celów,

c) relacje pomiędzy majątkiem trwałym i obrotowym informują o stopniu elastyczności przedsiębiorstwa w dostosowaniu się do zmian rynkowych, tendencja rosnąca tego wskaźnika świadczy o umacnianiu się zasobów majątku trwałego.

2. **Udział aktywów trwałych** w aktywach ogółem wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa:

   a) im większy udział aktywów trwałych w aktywach ogółem – tym większe są koszty stałe związane z ich utrzymaniem i większe ryzyko zmiany cen posiadanych długoterminowych aktywów finansowych; tzw. złota reguła bilansowa wymaga pokrycia kapitałem własnym aktywów stałych (aktywa trwałe + należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy),

   b) niski udział aktywów trwałych – pozwala łatwiej reagować na zmiany koniunktury i związany z nią poziom sprzedaży.

3. **Zasobom majątku trwałego** powinny odpowiadać odpowiedniej wielkości kapitały własne:

   a) duże zasoby majątkowe – zwiększają ryzyko finansowe, powinny więc znaleźć pokrycie w kapitałach własnych.

   b) w przypadku niskiego stopienia majątku trwałego – sposób finansowania majątku trwałego nie jest ważący,

4. **Zmiany w strukturze kapitału** ocenia się jako pozytywne, gdy obserwujemy:

   a) tendencję rosnącą kapitałów własnych, ponieważ ich udział świadczy o zakresie samodzielności finansowej i pozycji finansowej przedsiębiorstwa,

   b) spadek udziału kapitałów obcych, gdyż korzystanie z nich pociąga za sobą koszty obsługi długów, co może spowodować trudności w spłacie zobowiązań.

5. O **dobrej kondycji finansowej** przedsiębiorstwa informuje:

   a) wysoki poziom wskaźnika relacji kapitałów własnych do kapitałów obcych,

b) wskaźnik kapitału obcego do majątku obrotowego mniejszy od jedności (co oznacza, iż przedsiębiorstwo finansuje część majątku obrotowego kapitałami własnymi i korzysta w mniejszym stopniu z kredytów bankowych oraz ze zobowiązań wobec dostawców na finansowanie środków obrotowych

ANALIZA POZIOMA BILANSU sprowadza się do oceny zmian wielkości aktywów i pasywów oraz poszczególnych ich pozycji w ciągu okresu objętego badaniem. Ocena ta może być dokonywana w oparciu o[9]:

— dane dotyczące zmian w wartościach bezwzględnych w odniesieniu do wartości początkowej w danym okresie,
— tempo zmian określane jako stosunek zmiany bezwzględnej (zmiany stanu) do poziomu badanego zjawiska w okresie bazowym,
— dynamikę zmian rozumianą jako relacja poziomu zjawiska w okresie badanym do poziomu tego zjawiska w okresie bazowym.

W trakcie oceny wyników poziomej analizy bilansu należy mieć na uwadze następujące kwestie[10]:

1. W odniesieniu do **zmian w aktywach** przedsiębiorstwa:
   a) wzrost stanu majątku trwałego i obrotowego wskazuje na rozwój przedsiębiorstwa,
   b) brak wzrostu zasobów majątku oznacza zazwyczaj stagnację,
   c) nadmierne zwiększenie zapasów w stosunku do realnych potrzeb może powodować trudności finansowe jednostki,
   d) wzrost należności ma uzasadnienie tylko wówczas, gdy nastąpił wzrost sprzedaży.
2. W odniesieniu do **zmian w pasywach** przedsiębiorstwa:
   a) wzrost kredytów obrotowych może być uzasadniony potrzebami finansowymi przedsiębiorstwa,
   b) wzrost zobowiązań może wynikać ze wzrostu produkcji, bądź też innej działalności będącej przedmiotem danej jednostki,
   c) nadmierny jednak wzrost tych wielkości może wynikać z trudności ich spłaty i stanowić objaw trudności finansowych firmy.

---

[9] M. Sierpinska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 68.

[10] Szerzej na ten temat np.: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 68–73; J. Matuszewicz, P. Matuszewicz, *Rachunkowość od podstaw z uwzględnieniem postanowień znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, „Finans-Servis" Zespół doradców finansowo-księgowych, Warszawa 2001, s. 385.

■ **Analiza rachunku zysków i strat**

Wstępna analiza rachunku zysków i strat obejmuje:

— badanie struktury przychodów i kosztów,
— ustalenie i ocenę zmian w wielkościach strumieni reprezentujących przychody ze sprzedaży, koszty, wynik finansowy.

ANALIZA PIONOWA RACHUNKU ZYSKÓW I STRAT bada udział poszczególnych grup przychodów w przychodach ogółem oraz. strukturę kosztów i ich dynamikę w porównaniu do analogicznych relacji przychodów. Pozwala ona ocenić źródła osiągniętego wyniku finansowego. Obliczone wskaźniki struktury ukazują np. poziom kosztów uzyskania przychodów, poziom zysku operacyjnego, brutto, netto. W trakcie oceny wyników pionowej analizy rachunku zysków i strat należy mieć na uwadze następujące kwestie:

— pozytywnym zjawiskiem jest zmniejszenie wskaźników poziomu kosztów oraz wzrost wskaźników rentowności sprzedaży,
— przewidywania zawarte w biznes planie powinny potwierdzać osiąganie zysku netto przez organizację (projekt) w okresie prognozy.

ANALIZA POZIOMA RACHUNKU ZYSKÓW I STRAT wykonywana jest podobnie jak w bilansie, za pomocą przyrostu absolutnego, tempa wzrostu oraz wskaźników zmian. Najczęściej zmiany te wyraża się w procentach, gdyż wielkości absolutne nie odzwierciedlają skali zmian badanej wielkości ekonomicznej. Porównuje się w ten sposób poszczególne pozycje rachunku zysków i strat za dwa lub więcej okresów sprawozdawczych.

W trakcie oceny wyników pionowej analizy rachunku zysków i strat należy mieć na uwadze następujące kwestie:

1. W biznes planie dynamikę przychodów czy kosztów ustala się w okresie objętym planem (3–5 lat), w odniesieniu do roku bazowego.
2. Jeśli przy dokonywaniu oceny tendencji zmian przychodów, kosztów, zysków i strat istotnym problemem jest inflacja, to wielkości te można korygować o średnioroczny wskaźnik inflacji w celu urealnienia ich wzrostu.
3. Osiągnięte wyniki można porównywać z planem oraz między odrębnymi jednostkami.

Zarówno bilans jak i rachunek zysków i strat wykorzystywane są do konstrukcji różnorodnych wskaźników stanowiących podstawę oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz pomiaru efektywności gospodarowania.

■ **Analiza przepływów pieniężnych**

ANALIZA PRZEPŁYWÓW ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH służy ocenie zdolności płatniczej i możliwości samofinansowania przedsiębiorstwa. Wykorzystuje ona wyniki finansowe i zmiany stanów poszczególnych grup rodzajowych aktywów i pasywów bilansu. Analiza zmian w majątku i źródłach jego finansowania wskazuje na konieczność przeprowadzania ocen dynamicznych, dzięki czemu możliwe będzie wychwycenie występujących trendów i prawidłowości oraz ujawnienie związków przyczynowo-skutkowych, które doprowadziły do ich powstania.

Biorąc pod uwagę trzy rodzaje działalności (operacyjną, inwestycyjną i finansową) oraz dwa kierunki strumieni pieniężnych (dodatni i ujemny), wyróżnia się osiem wariantów sytuacji finansowej jednostki ze względu na stan środków pieniężnych. Warianty te w schematycznym ujęciu prezentuje tabela 4.4. W pierwszych czterech wariantach ryzyko utraty płynności przez przedsiębiorstwo jest niewielkie, pozostałe przypadki odnoszą się do firm mających problemy z utrzymaniem płynności na bezpiecznym poziomie.

Tabela 4.4. Warianty sytuacji finansowej przedsiębiorstwa ze względu na kierunek przepływów strumieni pieniężnych

RODZAJ DZIAŁALNOŚCI	WARIANTY							
	1	2	3	4	5	6	7	8
OPERACYJNA	+	+	+	+	–	–	–	–
INWESTYCYJNA	+	–	+	–	+	–	+	–
FINANSOWA	+	–	–	+	+	+	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 121–123; L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001, s. 164.

Przedstawione w tabeli 4.4 sytuacje charakteryzują:

1. **Przedsiębiorstwa o wysokiej płynności.** Przedsiębiorstwo posiada dużą płynność finansową we wszystkich trzech sferach działalności. Występują sprzyjające warunki do rozpoczęcia nowych przedsięwzięć, lub przejęcia innego przedsiębiorstwa. Jest to przypadek rzadko spotykany w praktyce.
2. **Przedsiębiorstwa dojrzałe i wysoce rentowne.** Dodatnie saldo przepływów z całokształtu działalności oznacza, że zysk z działalności operacyjnej pozwala na prowadzenie działalności inwestycyjnej i regulowanie zobowiązań wobec właścicieli (dywidenda) oraz wierzycieli (spłata kredytów, pożyczek). Gdy przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej i finansowej mają wartość ujemną i przewyższają dodatnią wartość przepływów z działalności operacyjnej to jest to sygnał trudności finansowych, jakie przechodzi jednostka w danym okresie, a rozstrzygnięcie, czy są one przejściowe, przyniosą następne okresy. Wyjściem z tej sytuacji mogą być nowe inwestycje.

3. **Przedsiębiorstwa w fazie restrukturyzacji.** Może to świadczyć np. o sprzedaży składników majątku, udziałów, akcji, bądź o konieczności zdobycia dodatkowych środków niezbędnych do uregulowania zobowiązań.
4. **Przedsiębiorstwa w fazie rozwoju.** Przedsiębiorstwo korzysta z obcych źródeł finansowania, pomimo dodatnich przepływów netto z działalności operacyjnej, ponieważ zmuszają go do tego rozmiary inwestycji. Ten wariant jest traktowany jako prawidłowy i najbardziej pożądany.
5. **Przedsiębiorstwa o przejściowych trudnościach z rentownością działalności operacyjnej.** Sytuacja taka oznacza, iż przedsiębiorstwo mając ujemne saldo przepływów operacyjnych pokrywa je z wpływów ze sprzedaży aktywów trwałych oraz z zaciągniętych kredytów i pożyczek, ewentualnie z dochodów z inwestycji. Powodem ujemnego salda z działalności operacyjnej może być poniesiona na tej działalności strata jak również zamrożenie środków pieniężnych w należnościach i zapasach. Fakt finansowania przedsiębiorstwa ze źródeł zewnętrznych świadczy o tymczasowości trudności finansowych, gdyż kredytodawcy nie obawiają się powierzyć przedsiębiorstwu swoich środków.
6. **Przedsiębiorstwa młode, rozwijające się, o dobrych perspektywach.** Właściciele i kredytodawcy nie obawiają się inwestowania swoich kapitałów. Uzyskane środki są przeznaczane na działalność operacyjną i inwestycyjną.
7. **Przedsiębiorstwa o trwałych trudnościach finansowych.** Polepszenie sytuacji jest mało prawdopodobne. Straty powstałe w wyniku działalności oraz zobowiązania wobec wierzycieli przedsiębiorstwo próbuje pokryć ze środków pozyskanych w wyniku sprzedaży majątku firmy.
8. **Przedsiębiorstwa na skraju bankructwa.** Sytuacja taka może wskazywać, że przedsiębiorstwo dysponuje, zgromadzonymi w poprzednich okresach zasobami środków pieniężnych, które umożliwiają pokrycie istniejących niedoborów. W dłuższym okresie sytuacja ta prowadzi do bankructwa.

Z punktu widzenia oceny biznes planu istotne jest, aby saldo przepływów pieniężnych w kolejnych latach było dodatnie. Oznacza to, że przedsię-

biorstwo lub przedsięwzięcie zachowuje płynność. Wyjątkiem w tym zakresie jest okres budowy w przedsięwzięciu inwestycyjnym (rok bazowy), w których saldo przepływów powinno być równe zeru. Świadczy to o pokryciu wszystkich nakładów źródłami finansowania. Informacji na ten temat dostarczy pionowa analiza przepływów pieniężnych. Pozioma analiza planu przepływów pieniężnych ma za zadanie ocenę zmian w przepływach. W prognozach działalności powinna wskazywać na rosnące saldo gotówkowe.

W analizie sprawozdania z przepływów środków pieniężnych dużą wartość poznawczą daje analiza wskaźnikowa. Wykorzystywana jest ona do oceny zasadności ponoszonych przez przedsiębiorstwo wydatków na finansowanie zmian w majątku obrotowym oraz oceny stosowanej przez niego polityki zadłużania się.

Z punktu widzenie opracowania i oceny biznes planu istotne są dwa rodzaje wskaźników:

1. **Wskaźniki wystarczalności gotówkowej** – wykorzystywane do oceny poziomu zaspokojenia potrzeb płatniczych przedsiębiorstwa wypracowaną nadwyżką pieniężną.
2. **Wskaźniki wydajności gotówkowej** – wykorzystywane do oceny efektywności pieniężnej działalności przedsiębiorstwa

WSKAŹNIKI WYSTARCZALNOŚCI GOTÓWKOWEJ określają relacje między przepływami pieniężnymi netto z działalności operacyjnej a wielkością wydatków i zobowiązań jednostki. Najistotniejszy z tych wskaźników to wskaźnik ogólnej wystarczalności gotówkowe.

wskaźnik ogólnej wystarczalności gotówkowej	$\dfrac{\text{przepływy netto w działalności operacyjnej}}{\text{suma wydatków poniesionych na zakup aktywów trwałych, wypłatę dywidendy oraz spłatę kapitałów obcych i odsetek}}$

Jeżeli wielkość tego wskaźnika jest wyższa lub równa jedności oznacza to, że przedsiębiorstwo wypracowuje dostatecznie dużo środków dla spłacenia zobowiązań w zakresie działalności inwestycyjnej i finansowej bez potrzeby poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania (np. pożyczek i kredytów). Poziom wskaźnika niższy wskazuje na konieczność zwiększenia kapitału własnego lub pozyskania kapitału obcego.

Jeśli istnieje taka potrzeba można ocenić stopień obciążenia zasobów pieniężnych przedsiębiorstwa odpowiednio: zobowiązaniami, dywidendami oraz inwestycjami w rzeczowy majątek trwały oraz wartości niematerialne i prawne, formułując:

— **wskaźnik zakupów inwestycyjnych**, będący relacją wydatków na zakup niefinansowych aktywów trwałych do przepływów netto z działalności operacyjnej,
— **wskaźnik spłaty kapitałów obcych**, będący relacją wartości spłaconych kapitałów obcych wraz z odsetkami do przepływów netto z działalności operacyjnej,
— **wskaźnik wypłaty dywidendy**, będący relacją wartości wypłaconej dywidendy do przepływów netto z działalności operacyjnej.

Odpowiednio wysoki poziom tych wskaźników wskazuje, że przedsiębiorstwo powinno przeznaczyć więcej gotówki na potrzeby płatnicze.

WSKAŹNIKI WYDAJNOŚCI GOTÓWKOWEJ ukazują relacje przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej do określonych wielkości generujących przepływy pieniężne. Z punktu widzenia oceny biznes planu na uwagę zasługują: **wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży** i **wskaźnik wydajności gotówkowej kapitału.**

wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży	$\dfrac{\text{przepływy netto z działalności operacyjnej}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$
wskaźnik wydajności gotówkowej kapitału	$\dfrac{\text{przepływy netto z działalności operacyjnej}}{\text{przeciętnego stanu majątku (kapitału)}}$

Praktyka gospodarcza nie wypracowała dotychczas wielkości standardowych dla powyższych wskaźników. Poziom odniesienia mogą więc dla nich stanowić wskaźniki osiągnięte w poprzednich latach oraz średnie wskaźniki osiągane w branży.

Przy szczegółowej ocenie zdolności kredytowej klienta przez komórki kredytowe banków wykorzystywany jest również pieniężny wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych w prezentowane poniżej lub nieco zmodyfikowanej formie.

pieniężny wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych	$\frac{\text{przepływy netto z działalności operacyjnej} + \text{odsetki}}{\text{odsetki}}$

Istotną rolę w ocenie biznes planu odgrywa również analiza porównawcza wyniku finansowego netto z poziomem przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej. Możliwe są cztery wyniki tego porównania. Przedstawiono je w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Relacje pomiędzy wynikiem finansowym netto a przepływami pieniężnymi netto z działalności operacyjnej

WYSZCZEGÓLNIENIE	WARIANTY			
	1	2	3	4
Wynik finansowy netto	+	+	–	–
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	+	–	+	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 126.

Najbardziej pozytywną sytuacją jest **wariant 1**, w którym firma generuje zysk memoriałowy i kasowy. Z kolejnych wariantów, w krótkim okresie najkorzystniejsza będzie **sytuacja 3**, w której firma generuje stratę, ale dysponuje środkami pieniężnymi na pokrycie swoich zobowiązań.

4.4.2. Analiza wskaźnikowa

Analiza sprawozdań finansowych dostarcza tylko ogólnych informacji o sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa. Pogłębieniem i kontynuacją wstępnej charakterystyki bilansu, rachunku zysków i strat oraz sprawozdania z przepływu środków pieniężnych jest analiza wskaźnikowa. ANALIZA WSKAŹNIKOWA jest metodą analizy, bazującą na powszechnie znanych wskaźnikach o jednorodnej treści ekonomicznej obliczonych na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych. Obejmuje ona ocenę najważniejszych sfer działalności przedsiębiorstwa, znajdując zastosowanie zarówno na etapie przygotowania biznes planu, jak i w fazie oceny jego realizacji.

Dla potrzeb biznes planu jako podstawową metodę interpretacji wskaźników finansowych stosuje się:
— **w fazie opracowywania biznes planu** – analizę zmian poziomu wskaźników w czasie (porównania ze wskaźnikami okresów przeszłych lub przyszłych) i przestrzeni (porównania ze wskaźnikami innych podmiotów tej samej branży, sektorze, gałęzi),
— **w fazie wdrażania biznes planu** – analizę zmian poziomu wskaźników do planu (porównanie wielkości zrealizowanych z zaplanowanymi).

Stosowana w praktyce analiza wskaźnikowa bazuje na czterech tradycyjnych grupach wskaźników:
— **płynności finansowej**,
— **sprawności działania** (obrotowości),
— **wspomagania finansowego** (zadłużenia),
— **rentowności**.

■ **Wskaźniki płynności finansowej**

PŁYNNOŚĆ FINANSOWA jest zdolnością do upłynniania aktywów przedsiębiorstwa poprzez ich szybką i łatwą zamianę na gotówkę bez utraty wartości. WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI pokazują zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania w wymaganej wysokości zobowiązań bieżących (zobowiązań o termin spłaty nie przekraczającym roku). W ocenie płynności finansowej użyteczne są następujące wskaźniki:

wskaźnik bieżącej płynności	$\frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$
wskaźnik płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa obrotowe – zapasy – rozliczenia międzyokresowe czynne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$
wskaźnik wypłacalności gotówkowej	$\frac{\text{środki pieniężne i inne aktywa pieniężne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$

WSKAŹNIK BIEŻĄCEJ PŁYNNOŚCI jest stosunkiem aktywów obrotowych do zobowiązań bieżących. Informuje on o zdolności firmy do spłaty wymagalnych zobowiązań, ze środków, które będą na to przeznaczone w trakcie normalnego funkcjonowania firmy. Zadowalający poziom tego wskaźnika powinien mieścić się w przedziale 1,2 do 2,0, natomiast:
— wyższy poziom – może wskazywać na nadpłynność finansową, czyli niedostateczne efektywnie wykorzystanie wolnych zasobów majątkowych,

— spadek wartości poniżej 1,2 – wskazuje, że firma może mieć trudności płatnicze. Dla konkretnych przedsiębiorstw, czy branż, zależy on od specyficznych warunków występujących w danej gałęzi lub otoczeniu.

WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI SZYBKIEJ pokazuje, w jakim stopniu zobowiązania bieżące są pokryte aktywami o dużym stopniu płynności (należnościami oraz inwestycjami krótkoterminowymi). Poziom optymalny tego wskaźnika wynosi 1 i nieco powyżej tej wartości, co oznacza, że firma może szybko sprostać bieżącym zobowiązaniom, natomiast:
- poziom poniżej 0,7 – może oznaczać trudności płatnicze firmy,
- poziom zbyt wysoki – świadczy o nieproduktywnym gromadzeniu środków pieniężnych na rachunkach oraz o wysokim stanie należności.

Niski poziom tego wskaźnika, przy jednoczesnym wysokim poziomie wskaźnika bieżącej płynności jest oznaką zbyt wysokiego poziomu zapasów.

WSKAŹNIK WYPŁACALNOŚCI GOTÓWKOWEJ wykorzystywany jest do oceny natychmiastowej wypłacalności przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu gotówki w kasie i na rachunkach bankowych oraz innych aktywów pieniężnych. Wartość tego wskaźnika w zależności od zakresu prowadzonych transakcji gotówkowych, powinna oscylować na poziomie 0,2–1, natomiast:
- wartość powyżej 1 wskazuje na utrzymywanie zbyt wysokiego stanu środków pieniężnych, które nie generują dochodów i zysków, ponieważ nie są zaangażowane w obrót gospodarczy,
- niższa wartość nie jest wskazana.

Wskaźniki sprawności działania

WSKAŹNIKI SPRAWNOŚCI działania służą do pomiaru i oceny efektywności wykorzystania zaangażowanych w działalność firmy zasobów majątkowych oraz kapitałowych. Stopień efektywności wykorzystania majątku jest uzależniony od szybkości obrotu składników majątkowych i wewnętrznej struktury zaangażowanego majątku. Do oceny sprawności działania wykorzystuje się szereg wskaźników, z których najważniejsze to:

wskaźnik operacyjności	$\frac{\text{koszt własny sprzedaży}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}}$
wskaźnik rotacji aktywów	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży netto}}{\text{przeciętny stan aktywów ogółem}}$

wskaźnik rotacji zapasów	$\frac{\text{koszty wytworzenia sprzedanych produktów}}{\text{przeciętny stan zapasów}}$
wskaźnik rotacji zobowiązań	$\frac{\text{koszty działalności operacyjnej}}{\text{przeciętna wartość zobowiązań}}$
wskaźnik rotacji należności	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży netto}}{\text{przeciętny stan należności}}$

WSKAŹNIK OPERACYJNOŚCI wykorzystywany jest do badania efektywności działania przedsiębiorstwa poprzez porównanie przychodów, z kosztami ich uzyskania. Wartość tego wskaźnika oscyluje zazwyczaj w granicach 0,5–0,9, natomiast:
- poziom wskaźnika niższy od 0,5 świadczy o dużej efektywności przedsiębiorstwa,
- wskaźnik wyższy od 0,9 – sygnalizuje problemy w zakresie efektywności.

WSKAŹNIK ROTACJI AKTYWÓW jest miarą produktywności majątku przedsiębiorstwa. Informuje, ile jednostek przychodu generuje jedna jednostka majątku. Pożądany jest wzrost wartości tego wskaźnika. W zależności od potrzeb można ustalić również:
- produktywność aktywów trwałych poprzez zastosowanie wskaźnika rotacji aktywów trwałych, będącego relację przychodów ze sprzedaży do przeciętnego stanu aktywów trwałych,
- produktywność aktywów obrotowych poprzez zastosowanie wskaźnika rotacji aktywów obrotowych, będącego relację przychodów ze sprzedaży do przeciętnego stanu aktywów obrotowych.

WSKAŹNIK ROTACJI ZOBOWIĄZAŃ wskazuje ile razy w ciągu danego okresu przedsiębiorstwo odtwarza stan zaciągniętych zobowiązań. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa powinien on przyjmować możliwie jak najniższe wartości, ponieważ związane jest to z:
- rzadkim wypływem środków pieniężnych,
- zmniejszonym zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy.

WSKAŹNIK ROTACJI ZAPASÓW określa ilość cykli obrotowych dokonanych przez zapasy w ciągu jednego roku. Poziom zapasów powinien pozostawać w ścisłym związku z wielkością produkcji i rozmiarami sprzedaży. Wysoki poziom tego wskaźnika oznacza dobrą gospodarkę zapasami, jednakże:

— zbyt wysoki poziom – może oznaczać niedostateczny stan zapasów w przedsiębiorstwie
— zbyt niski – oznacza za duże zapasy w porównaniu do możliwości sprzedaży.

Miernik ten można również przedstawić w dniach porównując przeciętny zapas razy 365 dni do kosztów wytworzenia sprzedanych produktów. Wskaźnik ten określa jak długo przeciętnie zapasy oczekują na sprzedaż, czyli czas zamrożenia środków przedsiębiorstwa w zapasach. Im jest krótszy ten okres, tym większa rotacja zapasów, co jest oznaką sprawnego zarządzania tymi składnikami aktywów.

WSKAŹNIK ROTACJI NALEŻNOŚCI wskazuje ile razy w ciągu roku następuje w firmie odtwarzanie stanu swoich należności. Pożądany jest wysoki poziom tego wskaźnika, co oznacza większą ilość obrotów należności w ciągu roku. Wskaźnik ten powinien przyjmować wartość w przedziale 7–16, wówczas okres ściągania należności wynosić odpowiednio od 52 do 23 dni[11], natomiast:

— zbyt wysoki poziom tego wskaźnika może świadczyć o nieelestyczności polityki sprzedaży mającej wyraz w krótkich terminach płatności, co może prowadzić do hamowania sprzedaży
— zbyt niski poziom rotacji należności świadczy o nieskuteczności ściągania należności, skutkującego w efekcie złą sytuacją finansową firmy lub o zbyt długim kredytowaniu klientów i w efekcie zamrożeniu środków pieniężnych są w należnościach.

Wskaźnik ten może przyjąć również formę uwzględniającą cykl należności w dniach, ustalany jako relacja przeciętnego stanu należności razy 365 dni do przychodów ze sprzedaży netto. Należy pamiętać, że przeciętny okres ściągania należności nie powinien być dłuższy od średniego okresu kredytowania firmy przez jej dostawców. W przeciwnym wypadku konieczne jest zaciąganie kredytów na finansowanie działalności bieżącej.

[11] F. Bławat, *Analiza ekonomiczna*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 1999, s. 117.

■ **Wskaźniki wspomagania finansowego (zadłużenia)**

Własne i obce źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa mają zapewnić firmie utrzymanie się na rynku i długookresowy rozwój. Między finansowaniem działalności kapitałami obcymi i własnymi muszą istnieć jednak określone proporcje. Te proporcje są również istotne w przypadku okresu finansowania, a więc zaangażowania długo- i krótkookresowych środków zewnętrznych. O źródłach finansowania aktywów przedsiębiorstwa informują **WSKAŹNIKI WSPOMAGANIA FINANSOWEGO**. Na ich podstawie ustala się strukturę kapitału firmy oraz efektywność tego finansowania. Bezpieczny poziom zadłużenia przedsiębiorstwa zależy od ryzyka związanego z prowadzoną działalnością i poziomu oraz stabilności przepływów pieniężnych. Firmy, których działalność charakteryzuje niskie ryzyko i stabilne przychody mogą w większym zakresie korzystać z kapitałów obcych, w przeciwieństwie do tych, których działalność jest ryzykowna. Wskaźniki wspomagania finansowego zwane są także wskaźnikami struktury finansowej lub poziomu zadłużenia. Należą do nich m.in.:

wskaźnik ogólnego zadłużenia	$\frac{\text{zobowiązania i rezerwy na zobowiązania}}{\text{aktywa ogółem}}$
wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	$\frac{\text{zobowiązania i rezerwy na zobowiązania}}{\text{kapitał własny}}$
wskaźnik zadłużenia długoterminowego	$\frac{\text{zobowiązanie długoterminowe}}{\text{kapitał własny}}$

WSKAŹNIK OGÓLNEGO ZADŁUŻENIA stanowi stosunek kapitałów obcych, czyli ogółu zobowiązań do całości majątku. Im większy wskaźnik poziomu zadłużenia, tym mniejszy udział własnych środków finansujących działalność firmy. Zgodnie z zasadą złotej reguły finansowania wskaźnik ten powinien kształtować się na poziomie 0,5. Wartość tego wskaźnika nie powinna przekraczać poziomu 57%–67%[12]. Należy jednak pamiętać, że:

[12] W praktyce dla małych firm instytucje finansujące ich działalność dopuszczają wyższy wskaźnik zadłużenia. Na przykład wśród kryteriów dla pozyskania środków z funduszu unijnego Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, poziom tego wskaźnika nie może być wyższy niż 0,75.

— wysoki poziom tego wskaźnika może się wiązać dużym ryzykiem finansowym, związanym z koniecznością spłaty kredytów wraz odsetkami na wypadek pogorszenia się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w przyszłości, może podważyć wiarygodność finansową firmy,
— zbyt niski poziom wskaźnika może świadczyć o małym wykorzystaniu zewnętrznych źródeł finansowania dla zwiększenia korzyści finansowych firmy.

WSKAŹNIK ZADŁUŻENIA KAPITAŁU WŁASNEGO określa możliwości pokrycia zobowiązań kapitałami własnymi pokazując stopień zaangażowania kapitału obcego w stosunku do kapitału własnego Wzrost poziomu tego wskaźnika oznacza zwiększenie stopnia zadłużenia przedsiębiorstwa. Dla instytucji finansowy najbardziej bezpiecznym jest udzielanie kredytów inwestycyjnych przedsiębiorstwom, w których kapitał własny pokrywa kwotę kredytu. Pożądany poziom tego wskaźnika to około 1. W praktyce jest on zazwyczaj wyższy.

WSKAŹNIK ZADŁUŻENIA DŁUGOOKRESOWEGO określa poziom ryzyka działalności wynikający z posiadania długów spłacanych w okresie dłuższym niż rok. Zadawalający poziom tego wskaźnika wynosi 0,5–1. Wskaźnik wyższy niż 1,0 świadczy o niebezpiecznym poziomie zadłużenia przedsiębiorstwa.

Instytucje finansowe przed podjęcie decyzji o udzieleniu pożyczki lub kredytu oceniają zdolność przedsiębiorstwa do zwrotu środków. Analiza zadłużenia musi być więc uzupełniona o ocenę zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu, czyli terminowego regulowania zobowiązań odsetkowych i spłat rat kredytu. Na uwagę w tym zakresie zasługują:

wskaźnik pokrycia obsługi długu	$\frac{\text{zysk brutto + odsetki}}{\text{raty kapitałowe + odsetki}}$
wskaźnik pokrycia zobowiązań oedsetkowych	$\frac{\text{zysk brutto + odsetki}}{\text{odsetki}}$
wskaźnik pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej	$\frac{\text{zysk netto + amortyzacja}}{\text{raty kapitałowe + odsetki}}$

WSKAŹNIK POKRYCIA OBSŁUGI DŁUGU informuje o stopniu pokrycia zobowiązań długoterminowych (rat kredytu i odsetek) z wypracowanego zysku. Nazywany jest on również wskaźnikiem wiarygodności kredytowej. Jego poziom nie powinien być niższy od 1, w przeciwnym razie każda złotówka wypracowanego zysku będzie przeznaczona na spłatę odsetek.

WSKAŹNIK POKRYCIA ZOBOWIĄZAŃ ODSETKOWYCH informuje o zdolności organizacji do spłaty odsetek. Wykorzystywany jest tu EBIT (zysk brutto powiększony o odsetki) stanowiący maksymalną kwotę mogącą stanowić źródło spłaty odsetek. Im wyższy poziom tego wskaźnika, tym większa możliwość terminowej spłaty odsetek. Wskaźnik ten powinien być wyższy od 1, ponieważ wskaźnik na poziomie 1 oznacza zysk pokrywający tylko koszty obsługi kredytu. Niski poziom tego wskaźnika dotyczy głównie firm posiadających wysokie wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK POKRYCIA OBSŁUGI DŁUGU Z NADWYŻKI FINANSOWEJ pokazuje wiarygodność kredytową firmy wskazując relacje pomiędzy sumą generowanej gotówki w ciągu roku a wydatkami związanymi z obsługą zadłużenia. Za wartość oczekiwaną przyjmuje się 1,5. Kredytowanie przedsiębiorstw o niższym wskaźniku postrzegane jest przez instytucje finansowe jako ryzykowne i wymaga zazwyczaj dodatkowych zabezpieczeń.

■ Wskaźniki rentowności

Wskaźniki rentowności należą do jednych z najbardziej istotnych aspektów analizy finansowej. Są one nazywane także wskaźnikami zyskowności lub stopami zwrotu. Informują one o szybkości zwrotu zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału. Dzięki analizie rentowności można ustalić dotychczasową efektywność działalności przedsiębiorstwa oraz oszacować zdolność do generowania przyszłych zysków. Wskaźniki zyskowności mogą występować jako wskaźniki brutto, ujmujące w liczniku zysk przed opodatkowaniem lub jako wskaźniki netto – oparte na zysku po opodatkowaniu.

Rentowność przedsiębiorstwa oceniana jest zawsze na trzech płaszczyznach: handlowej, ekonomicznej i finansowej, poprzez wykorzystanie następujących wskaźników:

wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}}$

wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}}$
wskaźnik rentowności kapitałów (ROE)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny ogółem}}$

WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI SPRZEDAŻY wskazuje wielkość zysku przypadającego na jednostkę zrealizowanego obrotu, a więc:

— im większa wartość tego wskaźnika, tym jest korzystniejsza sytuacja finansowa firmy i możliwość większej elastyczności handlowej,

— im niższy poziom wskaźnika, tym większa wartość sprzedaży musi być zrealizowana dla osiągnięcia określonej kwoty zysku.

Poziom tego i innych wskaźników rentowności zależy od wielu czynników, w tym od rodzaju prowadzonej działalności i branży. Przyjmuje się jednak, że jego poziom nie powinien być niższy od 5%.

WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI AKTYWÓW pokazuje jak efektywnie firma zarządza swoimi aktywami. Identyfikuje problemy utrzymywania w firmie zbyt dużych zapasów, zbędnych środków trwałych lub pokaźnych należności. Wysoka wartość tego wskaźnika oznacza racjonalne wykorzystanie majątku trwałego i obrotowego.

WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI KAPITAŁU WŁASNEGO określany jako stopa zwrotu z kapitału, a więc rentowność środków własnych zaangażowanych w przedsiębiorstwo. Rentowność finansowa jest szczególnie istotna z punktu widzenia właścicieli. Wskaźnik ten powinien być dodatni. Im wskaźnik ten przyjmuje wyższą wartość, tym sytuacja przedsiębiorstwa jest korzystniejsza. Daje to szanse na szybki rozwój i uzyskanie wyższych dywidend.

Omówione powyżej wskaźniki obejmują najpowszechniej stosowane elementy analizy wskaźnikowej. Zarówno w teoretycznych ujęciach, jak i w praktyce możemy mieć do czynienia z różnymi ich modyfikacjami[13]. Większość

[13] Porównania różnych podejść do wskaźników finansowych prezentowane są np. w pracach R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODiDK, Gdańsk 2003, s. 50–51; M. Walczak, *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2003, s. 313 i n.

z tych wskaźników znajduje zastosowanie w biznes planie zarówno na etapie sporządzania oceny aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, jak i w odniesieniu do procesu prognozowania przyszłości organizacji. Wyjątkiem w tym zakresie są wskaźniki sprawności działania, których poziom ustalany jest tylko w odniesieniu do przeszłości i ma ukazać dotychczasowe doświadczenia firmy w tym zakresie. Zakres wykorzystania analizy wskaźnikowej w biznes planie przedstawiono w tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Zakres wykorzystania analizy wskaźnikowej w biznes planie

Zakres analizy	Nazwa wskaźnika	Wykorzystanie w biznes planie	
		Ocena przeszłości	Prognozy
płynność	wskaźnik bieżącej płynności	X	X
	wskaźnik płynności szybkiej	X	X
	wskaźnik wypłacalności gotówkowej		
sprawność działania	wskaźnik operacyjności	X	
	wskaźnik rotacji aktywów	X	
	wskaźnik rotacji zapasów	X	
	wskaźnik rotacji zobowiązań	X	
	wskaźnik rotacji należności	X	
zadłużenie	wskaźnik ogólnego zadłużenia	X	X
	wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	X	X
	wskaźnik zadłużenia długoterminowego	X	X
	wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych	X	X
	wskaźnik pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej	X	X
rentowność	wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS)	X	X
	wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	X	X
	wskaźnik rentowności kapitałów (ROE)	X	X

Źródło: opracowanie własne.

Analiza finansowa umożliwia zarówno ocenę możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, jak również pozwala zidentyfikować symptomy zagrożeń dla działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Szczegółowego badania i diagnozy przyczyn zawsze wymagają następujące zjawiska[14]:

[14] Szerzej na ten temat tych i innych symptomów zagrożeń sytuacji finansowej przedsiębiorstw: L. Bednarski, *Analiza sprawozdań finansowych*, [w:] *Rachunkowość*, pod red. M. Gmytrasiewicz, PWN, Warszawa 1997, s. II/E/66-68.

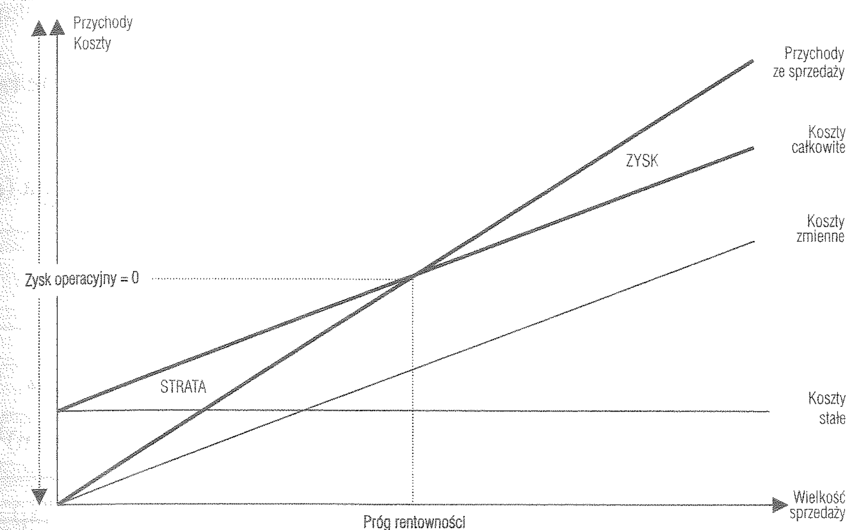
— znaczny spadek przychodów ze sprzedaży i osiąganej zyskowności lub odnotowanie straty netto,
— pogłębienie się braku pokrycia finansowego majątku obrotowego (spadek wskaźników płynności),
— wzrost poziomu ogólnego zadłużenia, w szczególności zobowiązań przeterminowanych) oraz kosztów operacji finansowych,
— rosnące zamrożenie środków w nieściągalnych należnościach oraz trudno zbywalnych zapasach,
— sprzedaż składników aktywów trwałych po stosunkowo niskiej cenie.

4.5. Analiza progu rentowności

PRÓG RENTOWNOŚCI zwany również punktem równowagi, punktem granicznym lub punktem krytycznym – to taka ilość lub wartość sprzedanych wyrobów, przy której uzyskane przez przedsiębiorstwo przychody ze sprzedaży dokładnie pokrywają poniesione koszty całkowite. Jego wyznaczenie pozwala wskazać minimalny poziom sprzedaży jaki musi zostać osiągnięty, aby działalność firmy nie przynosiła strat. W punkcie tym rentowność działalności przedsiębiorstwa wynosi zero (Zysk operacyjny $(Z_o) = 0$). Każde zwiększenie sprzedaży ponad próg rentowności, przy danym poziomie kosztów stałych, gwarantuje osiągnięcie zysku. Jednocześnie spadek sprzedaży poniżej punktu rentowności – generuje stratę. Zależności te zaprezentowano na schemacie 4.2.

Podstawą ustalenia progu rentowności w biznes planie jest podział prognozowanych kosztów działalności na koszty stałe i zmienne. Do kosztów stałych zaliczamy na przykład: koszty amortyzacji, czynszu, ubezpieczeń, itp., których wielkość nie zmienia się wraz ze wzrostem lub spadkiem produkcji. Do kosztów zmiennych: koszty zużycia materiałów i energii technologicznej, akordowe wynagrodzenia pracowników produkcyjnych, których wysokość zależna jest od wielkości produkcji. Należy przy tym pamiętać, że w analizie progu rentowności stosuje się pewne uproszczenia dotyczące:
— kształtowania się jednostkowej marży brutto na tym samym poziomie, w wyniku liniowych zmian kosztów zmiennych jednostkowych i cen,
— niezmienności kosztów stałych w rozpatrywanym przedziale istotności,
— braku odchyleń pomiędzy poziomem produkcji i sprzedaży,
— niezmienności struktury asortymentu produkcji,
— niezmienności wewnętrznych i zewnętrznych warunków gospodarowania tj.: wydajność, poziom inflacji, działania konkurencji, zmiany preferencji klientów itp.

Schemat 4.2. Wyznaczanie progu rentowności



Źródło: opracowanie własne.

W praktyce gospodarczej może jednak występować szereg zjawisk pozytywnie lub negatywnie wpływających na zmiany tych parametrów np. jednostkowe koszty zmienne zazwyczaj maleją wraz ze wzrostem skali produkcji, koszty stałe rosną skokowo, sprzedaż różni się od wielkości produkcji, a na poziom cen sprzedaży produktów i koszty zakupu materiałów i usług ma wpływ otoczenie makroekonomiczne i konkurencyjne. Wpływ tych zjawisk na zysk przedsiębiorstwa można oszacować za pomocą analizy wrażliwości zysku.

ANALIZA PROGU RENTOWNOŚCI może być przeprowadzona w ujęciu ilościowym i wartościowym. Sposoby wyznaczania progu rentowności dla produkcji jedno i wieloasortymentowej przedstawiono poniżej[15]:

[15] Zastosowane w dalszej części rozdziału wzory dotyczące ustalania progu rentowności, wrażliwości zysku, oceny efektywności inwestycji są szeroko rozpowszechnione w literaturze przedmiotu. Por. np. S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 225–522; I. Sobańska, *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 146–351; A. Jaruga, W. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent sp. z o.o., Łódź 2001, s. 402–436, 773–815.

— **próg rentowności dla produkcji jednoasortymentowej**

Ilościowy próg rentowności (w_i)	$\frac{\text{całkowite koszty stałe (S)}}{\text{cena (c) – jednostkowe koszt zmienne } (z_j)}$
Wartościowy próg rentowności (x_w)	ilościowy próg rentowności (x_i) · cena (c)

— **próg rentowności dla produkcji wieloasortymentowej**

Ilościowy próg rentowności (x_i)	$\frac{\text{całkowite koszty stałe (S)}}{\text{średnioważona marża brutto } (\overline{m})}$[16]
Wartościowy próg rentowności (x_w)	ilościowy próg rentowności (x_i) · · cena średnioważona ($\overline{c}$)

Obliczenie punktu równowagi pozwala ocenić:
- **poziom sprzedaży** wyrobów niezbędny do pokrycia kosztów całkowitych,
- **minimalną cenę**, która zapewni zrównanie przychodów z kosztami,
- **minimalny poziom jednostkowego** kosztu zmiennego, którego przekroczenie spowoduje zachwianie równowagi między przychodami a kosztami.

Na poziom progu rentowności mają wpływ zarówno koszty jak i ceny sprzedawanych wyrobów. Dlatego też, aby osiągnąć próg rentowności należy pamiętać, ze marża brutto (cena pomniejszona o jednostkowe koszty zmienne) musi być ustalona na takim poziomie, aby pokrywała koszty stałe działalności.

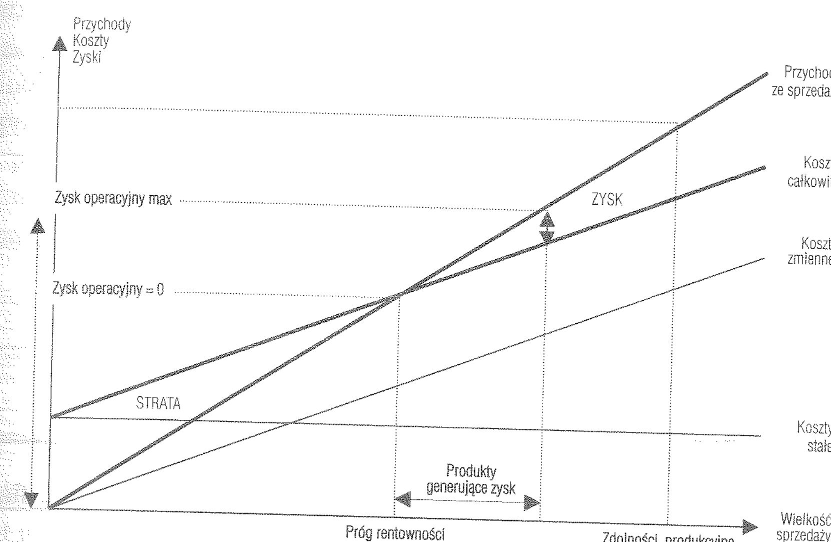
Analiza progu rentowności może uwzględniać również:
- badanie relacji progu rentowności do zdolności produkcyjnych firmy.
- badanie relacji progu rentowności do chłonności rynku.

Badanie relacji progu rentowności do zdolności produkcyjnych firmy ma na celu ocenę możliwości generowania założonych w biznes planie zysków

[16] Marżę średnioważoną ustalamy według następującego wzoru: $\Sigma (c_i - z_{ji})u_i$, czyli mnożąc marże poszczególnych asortymentów przez ich udział w całkowitej sprzedaży.

i stopnia ryzyka działalności firmy. Różnica pomiędzy zdolnościami produkcyjnymi firmy a ilościowym progiem rentowności, wyznacza maksymalną ilość wyrobów, których sprzedaż generować może zysk. Prezentuje to schemat 4.3.

Schemat 4.3. Wyznaczanie możliwości generowania zysku przez przedsiębiorstwo z uwzględnieniem ograniczonych zdolności produkcyjnych.



Źródło: opracowanie własne.

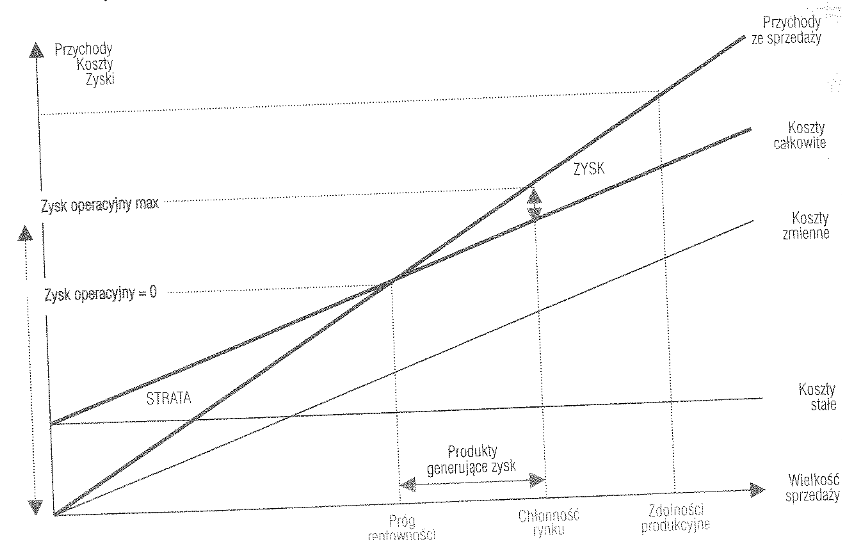
Poziom tego zysku wyznacza następujące równanie:

Maksymalny poziom zysku (Z_{max})	[zdolności produkcyjne (Q) – – ilościowy próg rentowności (x_i)] · · marża jednostkowa brutto (c – z)

Jeśli poziom progu rentowności nieznacznie odbiega od maksymalnych mocy produkcyjnych, to możliwości generowania zysku (przy niezmiennym poziomie kosztów i cen) są niewielkie. Działalność firmy obarczona jest wówczas dużym ryzykiem, ponieważ zarówno czynniki wewnętrzne (np. awarie maszyn) i zewnętrzne (np. spadek cen) mogą wpłynąć na zrównanie progu rentowności z poziomem zdolności produkcyjnych lub też spowodować, iż próg rentowności znajdzie się poza możliwościami produkcyjnymi firmy.

Ograniczeniem dla wysokości uzyskiwanego zysku jest również poziom chłonności rynku. Przedstawiono to na schemacie 4.4.

Schemat 4.4. Wyznaczanie możliwości generowania zysku przez przedsiębiorstwo z uwzględnieniem poziomu chłonności rynku



Źródło: opracowanie własne

Jeżeli chłonność rynku jest mniejsza niż zdolności produkcyjne firmy, to ona determinuje poziom maksymalnego do osiągnięcia zysku. Poziom tego zysku można obliczyć, wykorzystując następujące równanie:

Maksymalny poziom zysku (Z_{max})	[chłonność rynku (R) – – ilościowy próg rentowności (x_i)] · · marża jednostkowa brutto (c – z)

W kontekście analizy progu rentowności istotne jest, aby poziom chłonności rynku nie był niższy od progu rentowności działalności. W przeciwnym wypadku prowadzenie danej działalności, przy założonym poziomie cen i kosztów, jest nieopłacalne.

4.6. Analiza wrażliwości zysku

ANALIZA WRAŻLIWOŚCI ZYSKU polega na określeniu, w jakim stopniu zmiany czynników kształtujących zysk wpływają na jego poziom. Klasyczna analiza wrażliwości zysku obejmuje:

- wyznaczenie granicznego poziomu elementów, umożliwiających uzyskanie progu rentowności, a więc rentowności na poziomie zerowym,
- określenie poziomu marginesu bezpieczeństwa działania,
- określenie wrażliwości zysku na podstawie dźwigni operacyjnej, finansowej oraz połączonej.

W biznes planie ma w zasadzie zastosowanie pierwszy z tych elementów. Analiza wrażliwości ogranicza się więc do zbadania stopnia wpływu na poziom progu rentowności zmiany takich czynników jak: cena sprzedaży, jednostkowe koszty zmienne i koszty stałe. Badanie to wykonywane jest poprzez ustalanie wartości granicznych tych parametrów, a więc takich, które, przy stały poziomie pozostałych elementów, gwarantują osiągnięcie progu rentowności. Wykorzystywana jest w tym zakresie podstawowa reguła ekonomiczna (1).

$$\text{PRZYCHODY – KOSZTY CAŁKOWITE = ZYSK OPERACYJNY} \quad (1)$$
$$(cx_i) - (z_j x_i)S = Z_0$$

Jako, że przy sprzedaży na poziomie progu rentowności zysk operacyjny jest zerowy, to powyższa relacja przyjmuje postać (2):

$$\text{PRZYCHODY – KOSZTY CAŁKOWITE = 0} \quad (2)$$
$$(cx_i) - (z_j x_i)S = 0$$

W oparciu o powyższe równanie kluczowe graniczne wielkości ustala się w następujący sposób:

cena graniczna minimalna (c_g)	$\dfrac{\text{całkowite koszty zmienne (Z) + + całkowite koszty stałe (S)}}{\text{planowana wielkość sprzedaży (x)}}$
graniczne (maksymalne) koszty zmienne jednostkowe (z_{jg})	$\dfrac{\text{planowana cena sprzedaży (c) · · planowana wielkość sprzedaży (x) – – całkowite koszty stałe (S)}}{\text{planowana wielkość sprzedaży (x)}}$

graniczne (maksymalne) koszty stałe całkowite jednostkowe (S_g)	planowana wielkość sprzedaży(x) (planowana cena sprzedaży (c)– – jednostkowe koszty zmienne (z_j))

Na podstawie ustalonych granicznych wielkości poszczególnych zmiennych można określić poziom wrażliwości zysku na zmianę powyższych parametrów. Poziom ten określa margines bezpieczeństwa działalności firmy w przypadku spadku cen i poziomu sprzedaży oraz w przypadku wzrostu kosztów. Wskazuje więc w jakim zakresie (o ile %) mogą wzrosnąć lub zmaleć określone parametry bez negatywnego wpływu na działalność przedsiębiorstwa, rozumianego jako ponoszenie strat. Jest to istotne z punktu widzenia oceny przez przedsiębiorstwo swojej elastyczności cenowej i kosztowej. Sposób ustalania wrażliwości zysku podano poniżej:

stopień wrażliwości ze względu na cenę	(planowana cena sprzedaży (c) – – minimalna cena sprzedaży (c_g)) / planowana cena sprzedaży (c)
stopień wrażliwości ze względu na koszty zmienne jednostkowe	(maksymalne jednostkowe koszty zmienne (Z_{jg}) – – zakładane jednostkowe koszty zmienne (Z_j)) / zakładane jednostkowe koszty zmienne (Z_j)
stopień wrażliwości ze względu na koszty stałe całkowite	(maksymalne całkowite koszty stałe (S_g) – – zakładane całkowite koszty stałe (S)) / zakładane całkowite koszty stałe (S)
stopień wrażliwości ze względu na wielkość sprzedaży	(planowana wielkość sprzedaży (x) – – ilościowy próg rentowności (x_i)) / planowana wielkość sprzedaży (x)

Analiza wrażliwości może być prowadzona nie tylko dla progu rentowności ale także dla zakładanego poziomu zysku operacyjnego. Do obliczeń należy wówczas wykorzystać równanie (1). Często również prowadzi się analizę wrażliwości zysku na zmianę takich parametrów jak np. stopa procentowa czy kursy walut.

Analiza ta ma w biznes planie zastosowanie szczególnie w zakresie ustalania założeń poszczególnych wariantów planu finansowego. Założenia te powinny dotyczyć między innymi trendów zmian cen i kosztów działalności oraz wielkości sprzedaży.

4.7. Analiza efektywności inwestycji

ANALIZA EFEKTYWNOŚCI INWESTYCJI jest podstawową analizą wykonywaną dla potrzeb przygotowania biznes planu przedsięwzięcia inwestycyjnego. Ma również zastosowanie w biznes planie przedsiębiorstwa w odniesieniu do kluczowych zamierzeń inwestycyjnych. Jej waga wynika z faktu, iż warunkiem podjęcia działalności inwestycyjnej jest jej ekonomiczne uzasadnienie, mające wyraz w opłacalności. Rachunek ekonomicznej efektywności inwestycji sprowadza się do porównania efektów uzyskanych w okresie eksploatacji ze zrealizowanej inwestycji z nakładami niezbędnymi do ich osiągnięcia. Z punktu widzenia inwestora istotny jest jednak również okres zwrotu zaangażowanego kapitału. Ocena efektywności przez inwestora uwzględnia więc ten czynnik oczekując, iż różnica pomiędzy efektami uzyskanymi w wymaganym czasie a poniesionymi nakładami będzie większa od zera.

W procesie przygotowania biznes planu analiza inwestycji może być prowadzona w następujących celach:

- ustalenia – na podstawie przyjętych kryteriów oceny – poziomu efektywności planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego jest, w celu podjęcia decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu projektu,
- wyboru z grupy projektów propozycji o największej efektywności ekonomicznej.

Do oceny efektywności inwestycji stosuje się dwa rodzaje metod:

- **metody statyczne** (proste),
- **metody dynamiczne** (dyskontowe).

Ich charakterystykę zamieszczono w tabeli 4.7.

Podstawę do prowadzenia analizy efektywności inwestycji stanowią oczekiwane przepływy środków pieniężnych. Wynikiem realizacji przedsięwzięć są bowiem rozłożone w czasie, przepływy środków pieniężnych odzwierciedlające wartość nakładów i efektów, zarówno w fazie realizacji inwestycji, jak i w fazie eksploatacji. Szacowanie przyszłych strumieni gotówki projektu inwestycyjnego jest pierwszym, podstawowym etapem wyceny wartości i opłacalności projektu, a dokładność szacunków wpływów i wydatków determinuje poprawność podejmowanych decyzji.

Tabela 4.7. Charakterystyka metod oceny efektywności inwestycji

Rodzaje metod	Charakterystyka	Zastosowanie	Podstawowe miary
statyczne	— mają charakter orientacyjny, — nie uwzględniają zmian wartości pieniądza w czasie, — efekty jak i nakłady ujmowane są według wartości nominalnej, tzn. w takiej wysokości, w jakiej pojawiają się w trakcie funkcjonowania przedsięwzięcia, — prostota i komunikatywność	— do wstępnej selekcji projektów inwestycyjnych, — do rozpatrywania projektów typowych dla inwestora — do oceny mniejszych inwestycji o stosunkowo krótkim czasie realizacji i eksploatacji	— okres zwrotu (Pb), — księgowa stopa zwrotu (ARR)
dynamiczne	— bardziej precyzyjne, — uwzględniają rozłożenie w czasie przewidywanych wpływów i wydatków związanych z daną inwestycją, — wykorzystują technikę dyskonta, umożliwiającą sprowadzenie do porównywalności nakładów i efektów realizowanych w różnych okresach czasu, — obejmują analizą cały okres funkcjonowania przedsięwzięcia, a więc zarówno okres jego realizacji jak i eksploatacji	— do oceny skomplikowanych inwestycji o długim czasie realizacji i eksploatacji	— zdyskontowany okres zwrotu (DPb), — wartość bieżąca netto (NPV), — wewnętrzna stopa zwrotu (IRR), — zmodyfikowana wartość bieżąca netto (MNPV), — zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu (MIRR).

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą badania opłacalności projektów inwestycyjnych jest ustalenie wartości **WPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH NETTO**, liczonej jako różnica pomiędzy strumieniem wpływów a strumieniem wydatków realizowanych w poszczególnych latach przyjętego do badania horyzontu czasowego. Różnica ta nazywana jest również nadwyżką finansową. Prawidłowe oszacowanie wpływów pieniężnych wymaga przestrzegania ściśle określonych zasad gwarantujących dokładność i wiarygodność uzyskanych wyników:

1. Wpływy pieniężne netto nie mogą być oparte tylko na zysku księgowym, ale muszą również uwzględniać koszty niepieniężne[17] tj. amortyzacja. W celu przekształcenia zysku netto w strumień pieniężny, należy do wartości zysku dodać kwotę amortyzacji.
2. Na wpływy pieniężne netto oddziałują także zmiany w zakresie kapitału obrotowego netto (zwanego kapitałem pracującym), który wyliczany jest poprzez odjęcie zobowiązań bieżących od aktywów obrotowych[18].

[17] Zysk księgowy to kategoria, która przyporządkowuje w kolejnych okresach obrachunkowych, w określony sposób, osiąganym przychodom odpowiadające im koszty. Dlatego też nie obejmuje składników, które nie stanowiąc strumieni pieniężnych.

[18] Wzrost w obrębie kapitału pracującego wywołany danym projektem przekłada się na zmniejszenie wpływów pieniężnych netto, natomiast jego spadek powoduje, zwiększenie war-

Zmiany te mogą wynikać ze wzrostu wydatków na zakup materiałów, czy zatrudnienia dodatkowych pracowników.

3. Szacowanie wpływów pieniężnych wymaga uwzględnienia tylko tych przepływów, które wynikają z podjęcia danego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Rzeczywistym wydatkiem są rzeczywiste wartości netto, które wypływają z przedsiębiorstwa w związku z przedsięwzięciem, zaś wpływami są bieżące wartości gotówki uzyskiwane w okresie funkcjonowania przedsięwzięcia będące w dyspozycji jednostki gospodarczej. Przepływy takie określane są jako przyrostowe lub różnicowe. Należy więc pamiętać, że wartości przepływów pieniężnych stanowią różnicę pomiędzy wartościami przepływów przedsiębiorstwa z planowanego przedsięwzięcia a wartościami przepływów przedsiębiorstwa bez tego przedsięwzięcia.

Drugim istotnym aspektem dotyczącym badania efektywności inwestycji jest koszt pozyskania kapitału. Działalność przedsiębiorstwa może być finansowana z różnych źródeł. Zaprezentowane one zostaną w rozdziale piątym. Niezależnie jednak, z jakich źródeł finansowania korzysta przedsiębiorstwo wiąże się to z określonymi kosztami. W przypadku środków wniesionych przez akcjonariuszy – jest to wypłacana dywidenda, w przypadku kapitałów obcych – odsetki.

KOSZT KAPITAŁU z punktu widzenia przedsiębiorstwa można określić jako sumę wydatków ponoszonych przez przedsiębiorstwo w związku z możliwością dysponowania przez nie różnymi rodzajami kapitałów. Z punktu widzenia instytucji i osób inwestujących swój kapitał, koszt kapitału definiowany jest jako minimalna oczekiwana stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału. Uwzględnia ona poziom ryzyka związany z realizacją danego przedsięwzięcia.

W praktyce gospodarczej większość przedsięwzięć finansowanych jest ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych. Wymaga to ustalenia dla potrzeb oceny efektywności inwestycji tzw. średnioważonego kosztu kapitał, który uwzględnia specyfikę obu źródeł finansowania. Specyfika ta wynika z następującego faktu:

tości wpływów pieniężnych netto. Na koniec eksploatacji projektu kapitał pracujący powinien wrócić do takiego poziomu, jakby inwestycja w ogóle nie miała miejsca. Należy zatem zsumować wszystkie zmiany (zarów0no dodatnie, jak i ujemne) zarejestrowane w kolejnych okresach realizacji projektu, a następnie ową sumę zapisać ze znakiem przeciwnym jako wpływ ostatniego okresu.

— przedsiębiorstwo musi wygospodarować środki na spłatę odsetek od kredytów czy obligacji niezależnie od wielkości osiągniętego zysku czy zaistniałych przepływów pieniężnych. Przy czym oprócz części odsetkowej zwracana jest wierzycielom część kapitałowa,
— zainwestowanie kapitału własnego przez właścicieli wiąże się z większym ryzykiem, jego zwrot uzależniony od wielkości osiągniętego zysku i przepływów, co wpływa na większe oczekiwania właścicieli odnośnie wymaganej minimalnej stopy zwrotu.

Wyznaczenie **ŚREDNIOWAŻONEGO KOSZTU KAPITAŁU** ($K_ś$), a więc oczekiwanej przez właścicieli oraz wierzycieli przeciętnej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału odbywa się przy wykorzystaniu następującej formuły (3):

$$K_ś = (k_a \cdot w_a) + (k_k \cdot w_k) + (k_o \cdot w_o) \quad (3)$$

gdzie:
k_a, k_k, k_o – oznaczają kolejno:
— koszt kapitału akcyjnego, ustalany w oparciu o stosunek oczekiwanych dywidend do wartości rynkowej kapitału,
— koszt kapitału z kredytu bankowego, stanowiący stopę odsetek bankowych pomniejszoną o oszczędności podatkowe,
— koszt obligacji, będący stosunkiem odsetek od obligacji (pomniejszonych o oszczędności podatkowe) do wartości rynkowej obligacji,
w_a, w_k, w_o – oznaczają udziały poszczególnych źródeł finansowania w wartości rynkowej kapitału całkowitego.

4.7.1. Statyczne metody oceny efektywności inwestycji

■ Okres zwrotu *(Pb – Payback)**

Wyznaczenie **OKRESU ZWROTU** sprowadza się do określenia momentu, w którym skumulowane wpływy pieniężne netto zrównają się z wydatkami inwestycyjnymi konkretnego przedsięwzięcia. Zaletą tej metody jest prostota w zakresie jej stosowania. Uzyskane wyniki pozwalają wyłonić wariant projektu inwestycyjnego, który umożliwia najszybsze odzyskanie początkowych nakładów. Metoda ta dostarczania informacji na temat płynności nakładów, pomija jednak ich rentowności. Ponadto okres zwrotu nie uwzględnia zmian wartości pieniądza w czasie, porównując nominalne wielkości pochodzących z różnych punktów czasowych. W okresie zwrotu pomija się również przepływy występujące po osiągnięciu punktu krytycznego, czyli po zrównaniu skumulowanych wpływów pieniężnych netto z wydatkami inwestycyjnymi.

* Skróty od angielskiego słownictwa, powszechnie wykorzystywane np. w arkuszach kalkulacyjnych typu EXEL i kalkulatorach finansowych.

■ **Księgowa stopa zwrotu (ARR – *Accounting Rate of Return*)**

KSIĘGOWA STOPA ZWROTU – porównuje średnioroczny zysk księgowy (zysk netto)[19] z wielkością poniesionych nakładów inwestycyjnych. Średnioroczny zysk – jest sumą zysków netto występujących w kolejnych latach podzielonych przez ilość okresów. Wartość średniorocznej inwestycji ustala się jako sumę wartości początkowej inwestycji i jej końcowej księgowej wartości netto podzieloną przez dwa.

Zaletą tej metody jest uwzględnianie – w przeciwieństwie do okresu zwrotu – całego okresu funkcjonowania konkretnego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Metoda ta jednak – tak samo jak okres zwrotu – całkowicie ignoruje zmienną wartość pieniądza w czasie. Ustalanie okresu i księgowej stopy zwrotu inwestycji jest możliwe przy wykorzystaniu następujących formuł:

okres zwrotu (Pb)	$\frac{\text{nakłady inwestycyjne (I)}}{\text{średnioroczne wpływy pieniężne netto (Wpn)}}$
księgowa stopa zwrotu (ARR)	$\frac{\text{średnioroczne zyski netto (Zn)}}{\text{średnie nakłady inwestycyjne (I)}}$

4.7.2. Dynamiczne metody oceny efektywności inwestycji

■ **Zdyskontowany okres zwrotu (DPb – *Discounted Payback*)**

Podstawową różnicą pomiędzy prostym a **ZDYSKONTOWANYM OKRESEM ZWROTU** jest zdyskontowanie kolejnych wpływów pieniężnych netto, a następnie ich sumowanie do momentu zrównania z bieżącą wartością wydatków inwestycyjnych. Poprzez taką praktykę w obliczeniach uwzględniona zostaje zmiana wartości pieniądza w czasie. Ponadto zastosowanie różnych stóp dyskontowych w przypadku odmiennych projektów inwestycyjnych pozwala uwzględnić różny stopień ich ryzyka.

[19] W praktyce spotykane jest również uwzględnianie w liczniku zysku netto powiększonego o amortyzację – wówczas postać ta nosi nazwę **prostej stopy zwrotu**.

■ **Wartość bieżąca netto (NPV – *Net Present Value*)**

Metoda ta pozwala określić rzeczywiste wielkość nakładów i efektów związanych z danym przedsięwzięciem. **WARTOŚĆ BIEŻĄCA NETTO** określa bowiem obecną wartość korzyści z danego przedsięwzięcia porównując ją z wartością nakładów niezbędnych do uruchomienia przedsięwzięcia. Korzyści te – mające postać wpływów pieniężnych netto – ustala się poprzez dyskontowanie[20], oddzielne dla każdego roku, różnicy między wpływami i wydatkami w całym okresie realizacji przedsięwzięcia. Przedstawia to poniższy wzór (4):

$$PV = \sum_{n=1}^{t} Wpn_n \cdot \frac{1}{(1+r)^n} \tag{4}$$

gdzie:

PV – oznacza bieżącą wartość przyszłych wpływów pieniężnych netto,
Wpn_n – wpływy pieniężne netto w n-tym okresie,
$^1/_{(1+r)}{}^n$ – współczynnik dyskontowy,
r – średnioważony koszt kapitału wykorzystanego do sfinansowania inwestycji – realna stopa zwrotu,
n = 1, 2, ..., t – kolejny rok trwania inwestycji.

Ustalone w ten sposób wpływy pieniężne netto pomniejsza się o nakłady inwestycyjne.

Wyznaczona NPV może przyjmować następujące wartości:

— **NPV > 0** (co oznacza, że stopa zwrotu projektu inwestycyjnego jest wyższa od stopy granicznej – przedsięwzięcie może być zaakceptowane, ponieważ wpływy pieniężne netto wystarczą na pokrycie wszelkich nakładów inwestycyjnych, zapewnią także dochód na ustalonym minimalnym poziomie rozumianym jako średnioważony koszt kapitału a także pozwolą wykreować swego rodzaju premię w postaci nadwyżki nad minimalny dochód),

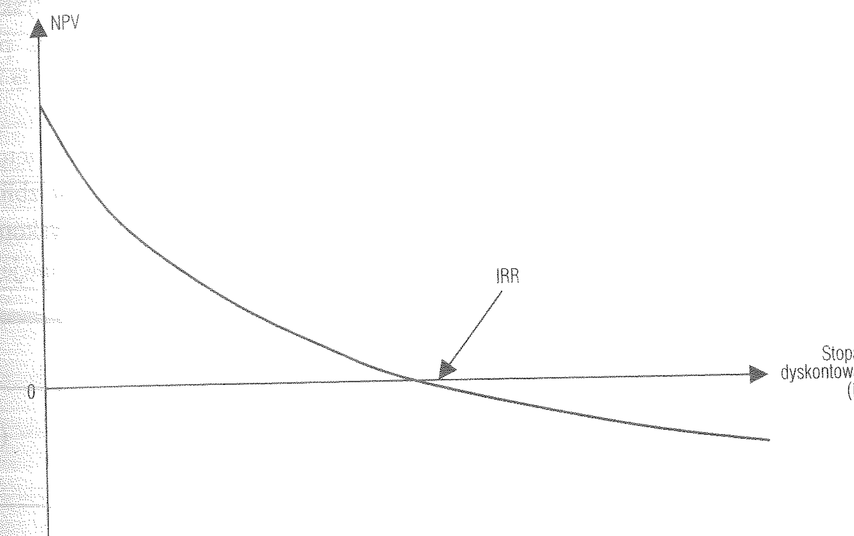
— **NPV = 0** (co oznacza to, że stopa zwrotu jest równa stopie granicznej – inwestycja nie zwiększa ani nie zmniejsza wartości firmy, może być jednak przyjęta do realizacji wówczas, gdy inwestycja jest niezbędna dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa takich jak np. unowocześnienie produkcji, umocnienie pozycji rynkowej poprzez oferowanie nowych produktów czy zdobywanie nowych rynków zbytu),

[20] Sprowadzanie do obecnej wartości.

— **NPV < 0** (co oznacza, że stopa zwrotu jest niższa niż stopa graniczna przedsięwzięcie powinno być odrzucone, ponieważ jego realizacja przyniesie jednostce straty finansowe).

Dokonując natomiast oceny kilku wariantów inwestycyjnych stosuje się kryterium maksymalizacji NPV. Zależności pomiędzy stopą dyskontową a wartością bieżącą netto prezentuje schemat 4.5.

Schemat 4.5. Wpływ stopy dyskontowej na poziom NPV



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 482 i 526.

■ **Zmodyfikowana wartość bieżąca netto (MNPV – *Modifed Net Present Value*)**

Tradycyjna NPV zakłada, że przepływy pojawiające się w kolejnych okresach są reinwestowane ze stopą zwrotu na poziomie stopy dyskontowej. Założenie powyższe jest w praktyce rzadko możliwe do spełnienia. Dlatego też proponuje się wykorzystanie koncepcji **ZMODYFIKOWANEJ WARTOŚCI BIEŻĄCEJ NETTO**, która opiera się na założeniu, że generowane przez projekt przepływy w rzeczywistości podlegają reinwestycji według stopy innej niż wyznaczona dla projektu stopa dyskontowa. Oznacza to, że do wyznaczenia skapitalizowanej na koniec okresu obliczeniowego kwoty konieczne jest zastosowanie stopy reinwestycji, a nie stopy dyskontowej. Jeżeli stopa reinwestycji równa jest stopie dyskontowej, to nie występuje żadna różnica między NPV a MNPV. Natomiast stopa reinwestycji wyższa od stopy dyskontowej powoduje, że MNPV jest wyższa od NPV, i odwrotnie. Gdy różnice

między stopą reinwestycji a stopą dyskontową są istotne lub gdy większość wpływów pieniężnych netto zaistnieje na początku realizacji projektu – rozbieżności pomiędzy NPV a MNPV mogą być istotne.

■ **Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR – *Internal Rate of Return*)**

WEWNĘTRZNĄ STOPĘ ZWROTU można określić jako stopę dyskontową, przy której zaktualizowana wartość wydatków pieniężnych równa jest zaktualizowanej wartości wpływów pieniężnych[21]. Celem wyznaczania wewnętrznej stopy zwrotu jest więc określenie krytycznej wartość stopy dyskontowej dla danego projektu, a więc takiej wartości stopy dyskontowej, przy której NPV jest równa zero. Zaletą wewnętrznej stopy zwrotu jest to, iż nie jest ona bezpośrednio uzależniona od stopy dyskontowej projektu.

Wewnętrzna stopa zwrotu wyznaczana jest poprzez określenie metodą prób i błędów takiej wielkości stopy dyskontowej, dla której NPV jest zbliżona do zera, ale ciągle dodatnia, oraz wyznaczenie wielkości stopy dyskontowej, dla której NPV zbliżona jest do zera, ale jest już ujemna. Informacje te są wykorzystywane następnie we wzorze (5):

$$IRR = i_+ + \frac{NPV_+}{NPV_+ + |NPV_-|}(i_- - i_+) \qquad (5)$$

gdzie:

IRR (Internal Rate of Return) – *wewnętrzna stopa zwrotu,*
i_+ – stopa dyskontowa, dla której NPV jest dodatnia,
i_- – stopa dyskontowa, dla której NPV jest ujemna,
NPV_+ – NPV dodatnia,
NPV_- – NPV ujemna.

W prezentowanym podejściu istotne jest aby różnica między poziomem i_B oraz i_A była jak najmniejsza. Zależność NPV od poziomu stopy dyskontowej nie mają bowiem charakteru liniowego (co prezentuje schemat 4.5.) i w przypadku przyjęcia większej różnicy między i_B a i_A, otrzymane wyniki nie byłyby wiarygodne. Powyższą procedurę zaprezentowano na schemacie 4.6.

Wyznaczona IRR może przyjmować w praktyce następujące wartości:

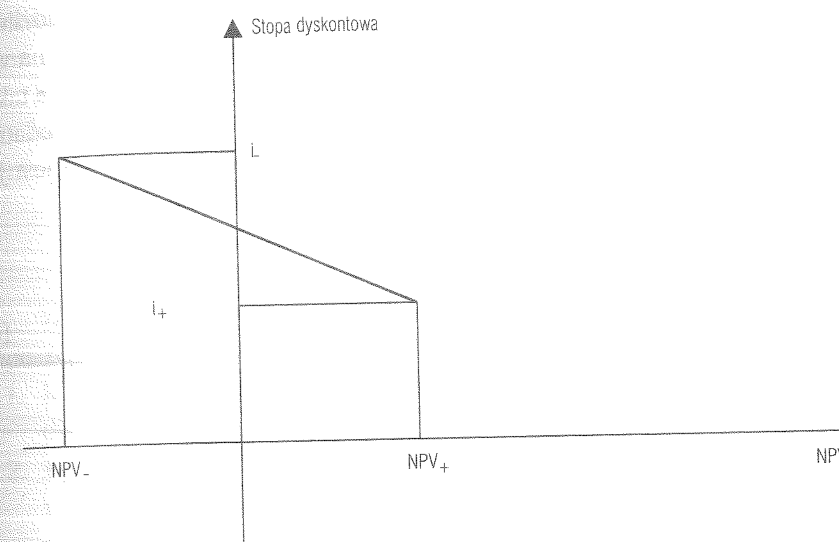
— **IRR > i** (wewnętrzna stopa zwrotu jest wyższa od przyjętej do analizy stopy dyskontowej, co oznacza, że projekt nadaje się do dalszej analizy),

[21] W. Behrens, P. M. Hawranek, *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993, s. 363.

— **IRR = i** (wewnętrzna stopa zwrotu jest równa stopie dyskontowej, co oznacza, że projekt inwestycyjny jest neutralny, a więc nie zmniejsza ani nie zwiększa zasobów gotówkowych firmy, a dalsze prace nad projektem wymagają wnikliwej analizy),

— **IRR < i** (wewnętrzna stopa zwrotu jest niższa od właściwej stopy dyskontowej, co oznacza, że projekt należy odrzucić).

Schemat 4.6. Wyznaczanie wewnętrznej stopy zwrotu



Źródło: T. Gostkowska, *Projekty inwestycyjne. Finansowanie. Metody i procedury oceny*, ODDK, Gdańsk 1997. s. 135.

Warunkiem akceptacji danego projektu inwestycyjnego jest więc tylko taki poziom IRR, który nie jest niższy od kosztu funduszy użytych do sfinansowania projektu.

W przypadku analizy różnych wariantów projektu, należy wybrać ten, który charakteryzuje się wyższą wewnętrzną stopą zwrotu.

Jeśli zdarzy się, że mierniki wartości bieżącej netto i wewnętrznej stopy zwrotu wskażą jako najlepsze różne warianty (może mieć to miejsce, gdy poszczególne przedsięwzięcia charakteryzują się odmiennym rozkładem wpływów pieniężnych netto w kolejnych latach), specjaliści zalecają opieranie się o wartość bieżącą netto. Wewnętrzna stopa zwrotu zakłada bowiem, że dodatnie przepływy generowane przez projekt będą reinwestowane stopą dyskontową równą IRR. Uniemożliwia to porównywanie projektów zaklasyfikowanych do różnych klas ryzyka. Nie powinna być stosowana więc do oceny projektów o różnych nakładach. Jest ona natomiast niezawodna w podejmo-

waniu decyzji o akceptacji lub odrzuceniu przedsięwzięć pojedynczych realizowanych w tej samej branży, przy założeniu jednak, że spełniony jest postulat o porównywalnym okresie eksploatacji.

■ **Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu (MIRR – *Modifed Internal Rate of Return*)**

Wewnętrzna stopa zwrotu przyjmuje założenie, że stopa reinwestycji będzie równa obliczanej wewnętrznej stopie zwrotu badanego projektu. Spełnienie tego warunku często nie jest możliwe. Modyfikacja wewnętrznej stopy zwrotu sprowadza się do przyjęcia konkretnej, innej od IRR, możliwej do zrealizowania stopie reinwestycji. Następnie wykorzystując formułę na wyznaczenie zmodyfikowanej wartości bieżącej netto, dąży się do określenia takiej stopy dyskontowej, dla której MNPV jest zbliżona do zera, ale ciągle dodatnia oraz takiej stopy zwrotu, dla której MNPV jest zbliżona do zera, ale jest już ujemna. Informacje te są wykorzystywane następnie we wzorze (6).

$$MIRR = i_+ + \frac{MNPV_+}{MNPV_+ + |MNPV_-|}(i_- - i_+) \tag{6}$$

gdzie:
MIRR (*Modified Internal Rate of Return*) – wewnętrzna stopa zwrotu,
i_+ – stopa dyskontowa, dla której MNPV jest dodatnia,
i_- – stopa dyskontowa, dla której MNPV jest ujemna,
$MNPV_+$ – MNPV dodatnia,
$MNPV_-$ – MNPV ujemna.

Formuła ustalania MIRR jest więc zbliżona do sposobu wyznaczania IRR. Różnica sprowadza się jedynie do zasady ustalenia stopy reinwestycji.

4.8. Analiza ryzyka

RYZYKO definiowane jest jako prawdopodobne (potencjalne) i niepożądane zdarzenie mogące spowodować nieuzyskanie celów przedsięwzięcia. Należy rozróżnić ryzyko od niepewności. Ta ostatnia nie jest identyfikowalna. Ryzyko natomiast jest zidentyfikowane, a jego prawdopodobieństwo można określić.

Im dłuższy jest horyzont czasowy planowania, tym ryzyko jest większe. Czas określa tutaj odległość od momentu zaistnienia pierwszych wydatków do chwili, gdy odczuwalne będą ich pozytywne skutki. W tym okresie mogą

zaistnieć nieprzewidziane okoliczności, dodatkowe wydatki, które mogą spowodować obniżenie efektywności realizowanej inwestycji.

Ryzyko związane z realizację inwestycji czy też działalnością przedsiębiorstwa wiąże się istnieniem ryzyka rynkowego, które wynika z ogólnych warunków gospodarowania oraz specyficznego, uzależnionego od konkretnego projektu i od jego indywidualnych cech. W celu zminimalizowania prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji niekorzystnych i ograniczenia przez to ryzyka niezbędna jest analiza wszystkich obszarów działalności firmy, w szczególności analiza przedsięwzięć inwestycyjnych od momentu planowania poprzez realizację aż do korzystania z jego efektów.

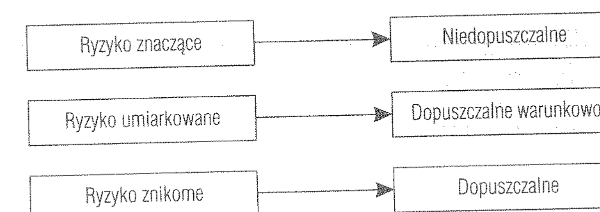
Ryzyko jest kombinacją częstości i prawdopodobieństwa wystąpienia określonego negatywnego zjawiska i konsekwencji wynikających z tego zdarzenia (7):

$$\textbf{Ryzyko} = \text{prawdopodobieństwo} \cdot \text{skutek} \tag{7}$$

W praktyce możemy mieć więc do czynienia z różnymi poziomami dopuszczalności ryzyka co zaprezentowano na schemacie 4.7:

1. **Ryzyko znaczące**, którego prawdopodobieństwo wystąpienia i skutki dla projektu lub działalności przedsiębiorstwa są duże,
2. **Ryzyko umiarkowane**, w przypadku którego możemy mieć do czynienia z następującymi sytuacjami:
   a) średnie prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia i średni poziom wpływu na projekt lub działalność przedsiębiorstwa,
   b) duże prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia, ale mały poziom wpływu na projekt lub działalność przedsiębiorstwa,
   c) małe prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia, ale duży poziom wpływu na projekt lub działalność przedsiębiorstwa
3. **Ryzyko znikome**, którego prawdopodobieństwo wystąpienia i skutki dla projektu lub działalności przedsiębiorstwa są małe.

Schemat 4.7. Poziomy dopuszczalności ryzyka



Źródło: opracowanie własne.

W trakcie przygotowania biznes planu niezbędna jest identyfikacja ryzyk wynikających z[22]:

— **przekroczenia zaplanowanych nakładów** inwestycyjnych lub kosztów działalności przedsiębiorstwa (niedoszacowania nakładów niezbędnych do przejścia inwestycji z jednej fazy w kolejną, przekroczenia wielkości kosztów projektowania, produkcji, działań rynkowych),
— **źródeł finansowania** (wystąpienia problemów ze zgromadzeniem w wyznaczonym czasie środków finansowych niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia),
— **opóźnień** w oddaniu inwestycji do eksploatacji (zawinionych lub niezawinionych sytuacji skutkujących niedotrzymaniem terminu),
— **wadliwego wykonania** (braku odpowiednich kwalifikacji podwykonawców, konieczności usunięcia kosztownych usterek),
— **warunków makroekonomicznych** (gwałtownych zmian zachodzących w całej gospodarce – zmiany kursu walut, przepisów prawnych, zmian sytuacji politycznej),
— **warunków rynkowych** (nierzetelnych odbiorców, niesumiennych dostawców, obniżenie cen lub wprowadzenie atrakcyjniejszych produktów przez konkurentów),
— **norm ochrony środowiska** (możliwości zaistnienia protestów organizacji ekologicznych lub zaostrzenia przepisów dotyczących ochrony środowiska),
— **zdarzeń losowych** (pożar, powódź, kradzież).

Zakres i charakter ryzyk uzależniony jest oczywiście od specyfiki danego przedsięwzięcia. Dla każdego ze zidentyfikowanych istotnych ryzyk niezbędne jest:

— **utworzenie rezerw**, które miałyby służyć do pokrycia ewentualnych dodatkowych wydatków,
— **ubezpieczenie** od zdarzeń losowych,
— budowanie **scenariuszy postępowania**, w przypadku wystąpienia zagrożenia.

Literatura wykorzystana i zalecana do dalszego studiowania

✓ Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001.
✓ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001.

[22] J. Listkiewicz, S. Listkiewicz, P. Szymczak, P. Niedziółka, *Metody realizacji projektów inwestycyjnych*, ODDK, Gdańsk 2004, s. 185–200.

✓ Behrens W., Hawranek P. M., *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993.
✓ Bławat F., *Analiza ekonomiczna*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 1999.
✓ Chapman C., Ward S., *Project Risk Management. Processes, Technigues and Insights*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 1997.
✓ Chong Y. Y., Brown E. M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
✓ Ćwiąkała-Małys A., Kaczkowska A., *Rachunkowość podmiotów gospodarczych według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
✓ Duraj J., *Analiza ekonomiczna firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
✓ Dynus M., Kołosowska B., Prewysz-Kwinto P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2005.
✓ Dziworska K., *Decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
✓ Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005.
✓ Gabrusewicz W., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1994.
✓ Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
✓ Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
✓ Gostkowska T., *Projekty inwestycyjne. Finansowanie. Metody i procedury oceny*, ODDK, Gdańsk 1997.
✓ Henzel H., Marcinek K., Walica H., *Vademecum inwestora. Przygotowanie i wykonawstwo inwestycji rzeczowych*, wyd. GIPS, 1996.
✓ Jaruga A., Nowak W., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent sp. z o.o., Łódź 2001.
✓ Johnson H., *Ocena projektów inwestycyjnych. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa*, wyd. LIBOR, Warszawa 2000.
✓ Kowalak R., *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODiDK, Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
✓ Krzemińska D., *Decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
✓ Listkiewicz J., Listkiewicz S., Szymczak P, Niedziółka P., Metody realizacji projektów inwestycyjnych, ODDK, Gdańsk 2004.
✓ Marcinek K., *Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo. im. Karola Adamieckiego, Katowice 1998.
✓ Marcinek K. *Ryzyko projektów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2000.
✓ Matuszewicz J., Matuszewicz P., *Rachunkowość od podstaw z uwzględnieniem postanowień znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, „Finans-Servis" Zespół doradców finansowo-księgowych, Warszawa 2001.

✓ Nahotko S., *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, TNOiK – OPO, Bydgoszcz 1997.
✓ Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2005.
✓ Olzacka B., Pałczyńska-Gościniak R., *Jak oceniać firmę*, ODiDK, Gdańsk 2002.
✓ Pritchard C. L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-PRESS, Warszawa 2002.
✓ Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1995.
✓ Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2004.
✓ Sobańska I., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
✓ Sojak S., *Rachunkowość zarządcza*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2003.
✓ Śnieżek E., *Jak czytać Cash flow*, FRR w Polsce, 1997.
✓ Walczak M., *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2003.

Podstawowe pojęcia i definicje

ANALIZA – sposób poznania i oceny zjawisk, polegający na ich rozbiciu na elementy proste, a następnie badaniu ich własności oraz zachodzących między nimi powiązań.

ANALIZA STRATEGICZNA – działanie mające na celu wielopłaszczyznową ocenę aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa i realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania oraz wskazanie możliwych kierunków dalszej działalności firmy.

MAKROOTOCZENIE – zespół różnych zjawisk funkcjonujących poza przedsiębiorstwem, ale posiadających wpływ na warunki działania organizacji i możliwości jej rozwoju.

ANALIZA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO – analiza zajmująca się badaniem otoczenia, z którym dany podmiot gospodarczy pozostaje w związku kooperującym lub konkurencyjnym.

ANALIZA PRZEDSIĘBIORSTWA – badanie, którego celem jest określenie słabych i mocnych stron organizacji na wszystkich płaszczyznach funkcjonowania firmy: rozwojowej, ekonomiczno – finansowej, organizacyjnej, personalnej, marketingowej, technicznej.

ANALIZA SWOT – badanie, które spełnia głównie funkcje diagnostyczne polegające na: zidentyfikowaniu słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia, opisaniu ich wpływu na rozwój organizacji, oraz ocenie możliwości osłabienia, lub wzmocnienia tego wpływu.

ANALIZA KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU – analiza stosowana do określenia czynników, które w zasadniczym stopniu determinują konkurencyjność firmy oraz identyfikacji w grupie tych czynników mocnych i słabych stron organizacji i wskazaniu aspektów wymagających poprawy.

ŁAŃCUCH WARTOŚCI – ciąg powiązanych ze sobą faz procesów zarządczych i wykonawczych realizowanych w danym obszarze działalności firmy.

ANALIZA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI – analiza mająca na celu wskazanie działań, które obniżają łączne koszty działalności lub podnoszą w oczach klienta wartość oferowanego produktu.

CYKL ŻYCIA PRODUKTU – czas, który upływa od momentu zaprojektowania i wprowadzenia w życie określonego produktu, do momentu zakończenia jego funkcjonowania.

ANALIZA CYKLU ŻYCIA – narzędzie ukierunkowane na ocenę rentowności oraz nowoczesności produktu we wszystkich fazach cyklu życia oraz sterowanie na tej podstawie produkcją, poziomem cen i ryzyka operacyjnego.

MACIERZ BCG – metoda oparta na założeniu, że zdolność linii produktowych do generowania zysków firmy zależy od tempa wzrostu danego rynku oraz udziału danego produktu w rynku.

ANALIZA FINANSOWA – narzędzie oceny stanu finansowego i wyników finansowych przedsiębiorstwa, poprzez badanie procesów finansowych zachodzących w przedsiębiorstwie, określaniu zależności między nimi oraz ocenie ich wpływu na wyniki ekonomiczne.

ANALIZA WSKAŹNIKOWA – metoda analizy, bazująca na powszechnie znanych wskaźnikach o jednorodnej treści ekonomicznej obliczonych na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych.

PRÓG RENTOWNOŚCI – to taka ilość lub wartość sprzedanych wyrobów, przy której uzyskane przez przedsiębiorstwo przychody ze sprzedaży dokładnie pokrywają poniesione koszty całkowite.

ANALIZA WRAŻLIWOŚCI ZYSKU – polega na określeniu, w jakim stopniu zmiany czynników kształtujących zysk wpływają na jego poziom.

ANALIZA EFEKTYWNOŚCI INWESTYCJI – analiza, która sprowadza się do porównania efektów uzyskanych w okresie eksploatacji ze zrealizowanej inwestycji z nakładami niezbędnymi do ich osiągnięcia.

RYZYKO – prawdopodobne (potencjalne) i niepożądane zdarzenie mogące spowodować nieuzyskanie celów przedsięwzięcia.



Zagadnienia kontrolne

1. Omów wielopłaszczyznowość pojęcia analiza.
2. Scharakteryzuj dualną rolę analizy strategicznej.
3. Przedstaw podstawowe zadania analizy strategicznej.
4. Scharakteryzuj relacje, jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem, i jego otoczeniem.
5. Wskaż czynniki makrootoczenia oddziaływujące na działalność przedsiębiorstwa.
6. Wskaż przedmiot zainteresowania analizy otoczenia konkurencyjnego.
7. Omów istotę analizy przedsiębiorstwa.
8. Scharakteryzuj podstawowe metody analizy strategicznej.
9. Wskaż, w jakim celu zamieszcza się analizę finansową przedsiębiorstwa w biznes planie.
10. Wymień kluczowe aspekty analizy bilansu przedsiębiorstwa wymagające prezentacji w biznes planie.
11. Wymień kluczowe aspekty analizy rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa wymagające prezentacji w biznes planie.
12. Wymień kluczowe aspekty analizy rachunku przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa wymagające prezentacji w biznes planie.
13. Zinterpretuj sytuację finansową przedsiębiorstwa na podstawie oceny przepływów pieniężnych.
14. Omów elementy analizy wskaźnikowej wymagające ujęcia w biznes planie.
15. Opisz relacje pomiędzy poziomem wskaźników płynności, obrotowości, zadłużenia, rentowności i ich rolę w ocenie sytuacji finansowej firmy.
16. Opisz zakres analizy progu rentowności mający zastosowanie w biznes planie.
17. Uzasadnij potrzebę przeprowadzania analizy wrażliwości zysku w biznes planie.
18. Wymień wady i zalety metod oceny efektywności inwestycji.
19. Wyjaśnij konsekwencje ustalenia poziomu wewnętrznej stopy zwrotu z inwestycji na poziomie równym, większym, mniejszy od zera.
20. Omów rodzaje ryzyk wymagających uwzględnienia przy opracowywaniu biznes planu.

Część III

BIZNES PLAN W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

Rozdział 5

STANDARDY SPORZĄDZANIA BIZNES PLANÓW

Po przestudiowaniu tego rozdziału czytelnik powinien potrafić wyjaśnić:

✓ pojęcie małych i dużych przedsiębiorstw ✓ podstawowe różnice w biznes planie dla małej i dużej firmy ✓ najistotniejsze elementy struktury biznes planu dla przedsięwzięć inwestycyjnych.

5.1. Wprowadzenie

Przedstawione w rozdziale trzecim i czwartym podstawowe elementy biznes planu składają się na kompleksowy opis działalności przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych kilku lat. Nie zawsze jednak wszystkie z tych elementów uwzględniane są przy opracowaniu konkretnego biznes planu. Treść tegoż dokumentu musi być, jak już wspominano, dostosowana do:

— przedmiotu biznes planu (przedsięwzięcia lub przedsiębiorstwa),
— wielkości przedsiębiorstwa,
— celu, dla którego biznes plan został sporządzony.

Celem niniejszego rozdziału jest omówienie zasad sporządzania biznes planów dla przedsiębiorstw i przedsięwzięć. Zasady te są powiązane z wielkością przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia, wobec tego, właśnie to kryterium będzie stanowiło podstawę wszelkich rozważań.

5.2. Pojęcie małych i dużych przedsiębiorstw

W polskiej praktyce gospodarczej funkcjonują pojęcia: mikro przedsiębiorstwo, małe przedsiębiorstwo, średnie przedsiębiorstwo i duże przedsiębiorstwo. Pojęcie małych oraz średnich przedsiębiorstw zostało zdefiniowane w Polsce w ustawie *Prawo o działalności gospodarczej*[1], jednak brak przepisu prawnego nakazującego stosowanie tej definicji powoduje odmienne traktowanie firm w różnych instytucjach i dla różnych celów.

Najczęściej stosowane definicje oparte są na kryteriach ilościowych i jakościowych. Spośród kryteriów ilościowych najczęściej, przy definiowaniu bierze się pod uwagę:

— **syntetyczne mierniki ekonomiczne** bezwzględne dotyczące liczby zatrudnionych, wartości obrotów i posiadanego majątku trwałego lub wartości bilansowej (wielkość aktywów),

— **mierniki względne**, na przykład udział w rynku.

Z kolei kryteria jakościowe (niemierzalne) odnoszą się do określonych cech jednostek gospodarczych, które często opierają się na subiektywnych ocenach. Powoduje to małą przydatność klasyfikacji bazujących na kryteriach jakościowych. Kryteriami tymi mogą być: system zarządzania, organizacja, produkcja, finanse, kadry, badania i rozwój i inne.

W określaniu wielkości przedsiębiorstwa mogą być wykorzystywane zarówno wyłączne kryteria ilościowe lub jakościowe, bądź też kryteria mieszane. W związku z tym, że kryteria ilościowe lub jakościowe zastosowane osobno mają swoje wady, obecnie większość spotykanych definicji oparta jest na kryteriach mieszanych. Przykładem tego jest definicja obowiązująca obecnie w krajach UE, czy też polska definicja przyjęta w ustawie *Prawo o działalności gospodarczej*.

I tak, w aktach prawnych można spotkać się z następującymi podejściami:

1. Według **ustawy *Prawo o działalności gospodarczej***[2]:

— **małe przedsiębiorstwo** zatrudnia średnio w ciągu roku nie więcej niż 50 osób, przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekracza równowartości w złotych

[1] Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. Nr 101, poz. 1178.

[2] Podane wielkości dostosowane zostały do kryteriów obowiązujących w krajach Unii Europejskiej według rekomendacji Komisji Europejskiej 96/280/WE z 3 kwietnia 1996 roku.

7 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 5 mln euro,

— **średnie przedsiębiorstwo** zatrudnia mniej niż 250 pracowników, przychód netto nie przekracza 40 mln euro lub suma bilansowa wynosi poniżej 27 mln euro.

Ustawa o działalności gospodarczej zawiera także kryteria jakościowe, zgodnie z którymi uważa się za małe i średnie przedsiębiorstwa te, w których przedsiębiorcy inni niż mali posiadają: więcej niż 25% wkładów, udziałów lub akcji, prawa do ponad 25% udziału w zysku, więcej niż 25% głosów w zgromadzeniu wspólników (akcjonariuszy).

2. Zgodnie z wytycznymi **Komisji Europejskiej** wyodrębnia się następujące kategorie przedsiębiorstw[3]:

— **mikroprzedsiębiorstwo** – to takie, które: zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 2 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro,

— **małe przedsiębiorstwo** – to takie, które: zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro,

— **średnie przedsiębiorstwo** – to takie, które: zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

3. Według **ustawy o rachunkowości**[4]:

— **jednostki gospodarcze prowadzące działalność na niewielką skalę** mogą sporządzać sprawozdania finansowe w uproszczonej formie, jeśli w roku obrotowym, za który sporządzają sprawozdania finansowe, nie osiągnęły dwóch z trzech wielkości:

— średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło nie więcej niż 50 osób,

— suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego w walucie polskiej nie przekroczyła równowartości 2 mln euro,

[3] Od 2005 roku weszły w życie zmiany w definicji wielkości przedsiębiorstw. Wprowadzone zostało m.in. pojęcie mikroprzedsiębiorstwa oraz podwyższono progi obrotów określających odpowiednią kategorię MSP. Zgodnie z art. 2 załącznika I do rozporządzenia Komisji (WE) Nr 364/2004 (zastąpił on z dniem 1 stycznia 2005 r. załącznik I do rozporządzenia 70/2001). Definicje określone w rozporządzeniach Komisji Europejskiej obowiązują na obszarze wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej, niezależnie od regulacji krajowych.

[4] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

— przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych w walucie polskiej nie przekroczyły równowartości 4 mln euro;

— jako **duży przedsiębiorca** traktowane są: osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie są zobowiązane do prowadzenia pełnych ksiąg rachunkowych, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 800 tys. euro.

Różne kryteria do oceny wielkości przedsiębiorstw stosowane są również w praktyce biznesowej. Przykładem może być podejście instytucji finansowych przedstawione w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Kryteria klasyfikacyjne sektora małych i średnich przedsiębiorstw w wybranych bankach

BANK	DEFINICJA (PRZYJĘTE KRYTERIA W ODNIESIENIU DO MSP)
Bank Handlowy	Roczne przychody ze sprzedaży do 10 mln zł – przedsiębiorstwa małe; powyżej 10 mln zł – przedsiębiorstwa średnie.
Bank Inicjatyw Ekonomicznych	Zatrudnienie od 250 osób, roczne przychody ze sprzedaży do 30 mln euro.
Bank Współpracy Europejskiej	Roczny obrót do 3 mln euro.
BRE Bank	Pełna rachunkowość, roczne przychody ze sprzedaży od 800 tyś. zł do 5 mln euro.
Fortis Bank	Roczny obrót do 12 mln zł – przedsiębiorstwo małe, od 12 mln do 1 mld zł – przedsiębiorstwo średnie.
Kredyt Bank	Uproszczona księgowość, zatrudnienie do 50 osób, roczne przychody ze sprzedaży do 800 tys. euro – przedsiębiorstwa małe. Pełna rachunkowość, zatrudnienie do 250 osób, roczne przychody ze sprzedaży powyej 800 tyś, euro – przedsiębiorstwa średnie.
PEKAO S.A.	Uproszczona księgowość, zatrudnienie do 50 osób, roczne przychody ze sprzedaży do 30 mln zł.
PKO BP S.A.	Uproszczona księgowość, zatrudnienie do 20 osób, roczne przychody ze sprzedaży do 800 tys. Euro.
Bank Przemysłowo -Handlowy PBK S.A.	Roczne przychody ze sprzedaży do 10 mln zł – przedsiębiorstwa małe, od 10 mln do 40 mln zł – przedsiębiorstwa średnie
BZ WBK S.A.	Zatrudnienie do 50 osób, roczne przychody ze sprzedaży do 7 mln euro – przedsiębiorstwa małe; zatrudnienie od 50 do 250 osób, roczne przychody ze sprzedaży do 40 mln euro – przedsiębiorstwa średnie.

Źródło: M. Tokarski, *Faktoring małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 32.

Generalnie należy stwierdzić, że nie ma jednoznacznego, przejrzystego sposobu klasyfikowania przedsiębiorstw. Dokonywane podziały zawsze zależą od celu jakiemu służą. Tak też jest w przypadku biznes planu.

5.3. Podstawowe różnice w biznes planie dla małej i dużej firmy

W strukturze biznes planu dla małej i dużej firmy istnieją pewne różnice. Dla potrzeb prawidłowego opracowania **biznes planu** można przyjąć następujące założenia:

a) **plan finansowy** opracowywany jest według standardów:
   — dla dużego przedsiębiorstwa, jeśli firmę obowiązuje ustawa o rachunkowości, a więc zasady tzw. pełnej księgowości,
   — dla małego przedsiębiorstwa, jeśli firma stosuje uproszczone zasady ewidencji księgowej,

b) **pozostała część biznes planu** opracowywana jest według standardów:
   — dla dużego przedsiębiorstwa, jeśli firma zatrudnia powyżej 50 osób,
   — dla małego przedsiębiorstwa, jeśli firma zatrudnia do 50 osób.

c) zawartości pozostałych części biznes planu **decydują również**: poziom skomplikowania procesów produkcyjnych i usługowych, stopień decentralizacji struktur organizacyjnych, szerokość oferowanego asortymentu i cel sporządzania biznes planu.

Typowa struktura biznes planu małego i dużego przedsiębiorstwa zamieszczona została w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Porównanie typowej struktury biznes planu dla dużego i małego przedsiębiorstwa

BIZNES PLAN MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA	BIZNES PLAN DUŻEGO PRZEDSIĘBIORSTWA
1	2
PODSUMOWANIE WYKONAWCZE — autorzy — określenie celu sporządzenia biznes planu — krótki opis, uzasadnienie i sposoby finansowania zamierzeń — główne wnioski końcowe, w tym syntetyczna ocena przewidywanych wyników finansowych	PODSUMOWANIE WYKONAWCZE — autorzy — określenie celu sporządzenia biznes planu — krótki opis, uzasadnienie i sposoby finansowania zamierzeń — główne wnioski końcowe, w tym syntetyczna ocena przewidywanych wyników finansowych
OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA — nazwa i forma prawna — przedmiot działalności — dane teleadresowe — właściciele i struktura kapitału — krótka historia przedsiębiorstwa	OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA — nazwa i forma prawna — przedmiot działalności — dane teleadresowe — właściciele i kapitał podstawowy — władze zarządzające — krótka historia przedsiębiorstwa — podstawowe kierunki rozwoju firmy

Ciąg dalszy ze s. 189

1	2
ANALIZA SWOT	ANALIZA STRATEGICZNA
CELE PRZEDSIĘBIORSTWA — cele długo i krótkookresowe	STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA — misja — wizja — cele strategiczne
PLAN MARKETINGOWY — asortyment produktów i usług — ceny — dystrybucja — promocja — odbiorcy — konkurenci — plan sprzedaży	PLAN MARKETINGOWY — podstawowe założenia strategii marketingowej — przewidywane trendy rozwoju sytuacji rynkowej — asortyment produktów i usług — ceny — dystrybucja — promocja — odbiorcy — konkurenci — plan sprzedaży
PLAN DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ — technologia i opis wyrobu lub usługi — infrastruktura techniczna — niezbędne inwestycje — nakłady i źródła finansowania inwestycji — zaopatrzenie — zdolności produkcyjne — plan ilościowy produkcji i usług — specyfikacja kosztów produkcji i usług	PLAN DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ — strategia produkcji — technologia i opis wyrobu lub usługi — infrastruktura techniczna — niezbędne inwestycje — nakłady i źródła finansowania inwestycji — zaopatrzenie — zdolności produkcyjne — plan ilościowy produkcji i usług — gospodarka remontowa i konserwacyjna — oddziaływanie na środowisko — specyfikacja kosztów produkcji i usług
PLAN ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA — schemat organizacyjny — struktura zatrudnienia — kompetencje oraz zakres z/u/o kluczowego personelu, — płace — zasady zarządzania — harmonogram głównych zamierzeń	PLAN ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA — opis struktury organizacyjnej — założenia polityki personalnej — struktura zatrudnienia — kompetencje oraz zakres z/u/o kluczowego personelu — płace — zasady, metody, systemy zarządzania — harmonogram głównych zamierzeń
PLAN FINANSOWY — plan przychodów i kosztów — plan przepływów pieniężnych — uproszczona ocena ekonomiczno-finansowa	PLAN FINANSOWY — plan rachunku wyników — plan przepływów pieniężnych — plan bilansu — plan nakładów inwestycyjnych — plan zapotrzebowania na kapitał obrotowy — plan źródeł finansowania działalności — kompleksowa ocena ekonomiczno-finansowa

Źródło: opracowanie własne.

Generalnie można stwierdzić, iż podstawowe różnice w biznes planie dla małej i dużej firmy dotyczą:

a) **analizy strategicznej i marketingowej**, w tym zakresu analizy, metod i narzędzi analitycznych zastosowanych do pozyskania szczegółowych informacji na temat firmy i jej otoczenia,
b) **planu działalności operacyjnej**, w tym szczegółowości opisów procesów i technologii wynikających ze stopnia skomplikowania procesów wytwórczych lub usługowych,
c) **części finansowej**, w tym:
   - standardów przedstawiania planów finansowych (plan finansowy dla dużej firmy oparty jest na wzorach sprawozdań finansowych wynikających z ustawy o rachunkowości),
   - zakresu analizy finansowo-ekonomicznej (plan dla dużego przedsiębiorstwa zawiera kompleksową, a dla małego uproszczoną analizę finansowo-ekonomiczną).

Opis wskazanych powyżej części biznes plan zamieszczono w rozdziale trzecim i czwartym.

5.4. Struktura biznes planu dla dużego przedsiębiorstwa

Przedstawiona w tabeli 5.2. struktura biznes planu dla dużego przedsiębiorstwa zawiera wszystkie najistotniejsze elementy. Należy ją jednak traktować jako wskazówkę, a nie obligatoryjny do stosowania wzorzec. W praktyce istotne jest, aby biznes plan odpowiadał potrzebom odbiorcy. O ile potrzeby te nie są zdefiniowane w postaci konkretnych wymagań, konstrukcja dokumentu może być kreowana dowolnie. Poniżej podano kilka przykładów[5].

BIZNES PLAN DLA ZAKŁADÓW TŁUSZCZOWYCH

Spis treści

[5] Przykłady zaczerpnięto z realnych biznes planów będących w posiadaniu autorki.

BIZNES PLAN DLA ZAKŁADU KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ

Spis treści

BIZNES PLAN DLA SPÓŁDZIELNI MLECZARSKIEJ

Spis treści

5.5. Struktura biznes planu dla małego przedsiębiorstwa

Tak jak w przypadku biznes planu dla dużego przedsiębiorstwa, przedstawiona w tabeli 5.2. struktura biznes planu dla małej firmy jest jedynie wskazówką, a nie obligatoryjnym do stosowania wzorcem. W praktyce biznes plany dla małych przedsiębiorstw są opracowywane zazwyczaj zgodnie z wytycznymi odbiorców zewnętrznych. Poniżej podano dwa przykłady[6].

[6] Przykłady zaczerpnięto z realnych biznes planów będących w posiadaniu autorki.

BIZNES PLAN DLA GABINETU KOSMETYCZNEGO

Spis treści

BIZNES PLAN DLA STACJI BENZYNOWEJ

Spis treści

3.2.3. Zaopatrzenie – dostawcy
3.3. Analiza pięciu sił wg modelu Portera
3.4. Analiza SWOT
4. MARKETING
4.1. Strategia cen
4.2. Strategia promocji i reklamy
5. REALIZACJA
6. ZARZĄDZANIE STACJĄ
7. HARMONOGRAM
8. FINANSOWANIE
9. PROGNOZY FINANSOWE
9.1. Założenia ekonomiczno-finansowe nowego przedsięwzięcia
9.1.1. Nakłady
9.1.2. Sprzedaż
9.1.3. Koszty
9.1.4. Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy
9.1.5. Poziom opodatkowania
9.2. Prognozy sprawozdań finansowych
9.2.1. Rachunek zysków i strat
9.2.2. Rachunek przepływów
9.2.3. Bilans
9.3. Ocena opłacalności przedsięwzięcia
9.3.1. Prosty okres zwrotu
9.3.2. Zdyskontowany okres zwrotu
9.3.3. Wartość zaktualizowana netto (NPV)
9.3.4. Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)
9.4. Analiza wrażliwości – punkty krytyczne
12. PODSUMOWANIE

5.6. Struktura biznes planu dla przedsięwzięć gospodarczych

Profesjonalne biznes plany opracowywane dla przedsięwzięć inwestycyjnych mają w praktyce ujednoliconą formę. Bazują zazwyczaj na wytycznych UNIDO, w ramach których zaleca się opisanie w biznes planie: genezy i istoty projektu, analizy rynku i strategii marketingowej, sposobu pozyskania surowców i materiałów, lokalizacji, siedziby i aspektów ekologicznych związanych z inwestycją, dokumentacji technicznej i technologii,

organizacji projektu i kosztów związanych, zatrudnienia, plan realizacji i finansowania, oceny finansowej przedsięwzięcia oraz jego analizy pod kątem przydatności dla gospodarki. Typową strukturę biznes planu dla przedsięwzięć gospodarczych przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Typowa struktura biznes planu dla przedsięwzięcia inwestycyjnego

TYPOWA STRUKTURA BIZNES PLANU PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNEGO
PODSUMOWANIE WYKONAWCZE
— autor opracowania i zamawiający — krótki opis i uzasadnienie przedsięwzięcia — planowane nakłady i wyniki — wnioski z analizy opłacalności
GENEZA, ISTOTA I LOKALIZACJA PROJEKTU
— podstawowe założenia projektu i opis projektu — charakterystyka inwestora lub sponsora projektu — historia projektu — analizy i studia przedinwestycyjne, — opis usytuowania i uzasadnienie wyboru lokalizacji inwestycji — analiza makroekonomiczna projektu
PLAN MARKETINGOWY
— produkt — rynek docelowy i ocena chłonności rynku — niezbędne koncesje — podaż i popyt na rynku — konkurencja bezpośrednia i pośrednia — ceny — dystrybucja — promocja — ilościowy i wartościowy plan sprzedaży
PLAN TECHNICZNY PROJEKTU
— dokumentacja techniczna i technologia — niezbędne atesty i licencje — inwestycje związane — nakłady inwestycyjne — źródła finansowania inwestycji — potencjał wytwórczy i zakładany program realizacji — surowce i materiały — skutki ekologiczne projektu — koszty technologii i wytwarzania
PLAN ORGANIZACJI i ZARZĄDZANIA
— struktura organizacyjna przedsięwzięcia (funkcjonalna, przedmiotowa, procesowa, geograficzna) — zatrudnienie, płace, szkolenia
HARMONOGRAM REALIZACJI INWESTYCJI
PLAN FINANSOWY
— sprawozdania i plany finansowe inwestora (rachunku wyników, przepływów pieniężnych, bilansu) — plan nakładów inwestycyjnych przedsięwzięcia — ocena ekonomiczno-finansowa (ocena finansowa działalności inwestora, ocena efektywności i ryzyka przedsięwzięcia)

Źródło: opracowanie własne.

Większość aspektów wskazanych powyżej zostało opisanych w rozdziale trzecim. Z punktu widzenia budowy biznes planu dla przedsięwzięcia należy jednak zwrócić uwagę na następujące kwestie:

— **w podsumowaniu** podkreślić należy opłacalność przedsięwzięcia przytaczając podstawowe wyniki analizy oceny efektywności inwestycji,
— **w ramach opisu genezy i istoty projektu niezbędne jest** podanie:
  — zasadniczych założeń dotyczących planowanego przedsięwzięcia gospodarczego, takich jak: cel i strategia realizacji przedsięwzięcia, wpływ na otoczenie, lokalizacja, harmonogram realizacji, sektorowa i branżowa klasyfikacja projektu;
  — wyników przeprowadzonych studiów i analiz przedinwestycyjnych wskazujących na możliwość i opłacalność zrealizowania projektu, takich jak: studium możliwości, studium przedrealizacyjne, studium ostatecznej wersji projektu, czy też specjalistyczne studia szczegółowe,
  — uzasadnienia wyboru lokalizacji inwestycji, wskazującego na: szanse i zagrożenia wynikające z polityki regionalnej, dostępności do źródeł zaopatrzenia bądź rynków zbytu, warunków lokalnych tj. warunki klimatyczne, dostępność siły roboczej i innych zasobów, przepisy fiskalne, sieć komunikacyjna,
  — wyników analizy wpływu przedsięwzięcia na gospodarkę kraju lub regionu: obniżenie bezrobocia, przyciągnięcie inwestorów zależnych, wzrost lokalnych dochodów itp.,
  — charakterystyki inwestora lub sponsora projektu, jego dotychczasowej działalności i kondycji finansowej;
— **w planie marketingowym**, obok przedstawienia elementów marketingu mix, popytu i podaży, opisać należy szanse i zagrożenia rynkowe związane z realizacją planowanego przedsięwzięcia oraz ich wpływ na dotychczasową działalność i przyszłość przedsiębiorstwa;
— **w planie technicznym** niezbędne jest podanie:
  — możliwości produkcyjnych, technologii i infrastruktury technicznej związanych z planowanym przedsięwzięciem, ponieważ czynniki te determinują plany produkcji oraz wymagane nakłady kapitałowe i koszty produkcji,
  — wpływu przedsięwzięcia na środowisko, ponieważ skutki tego wpływu mogą być znaczące dla technicznej strony projektu oraz ekonomicznej i finansowej opłacalności inwestycji;
— **w planie organizacji i zarządzania** przedsięwzięciem, należy opisać:
  — strukturę funkcjonalną projektu (jednostki organizacyjne zaangażowane w realizacje projektu – działy, oddziały, kooperanci),

  — strukturę procesową (sposób realizacji podstawowych procesów i powiązania pomiędzy procesami marketingowymi, logistycznymi, wytwórczymi, administracyjnymi),
  — strukturę przedmiotową (asortyment wyrobów i usług, których dotyczy projekt),
  — strukturę geograficzną (rodzaje rynków zbytu, dla których lub na których projekt jest realizowany),
  — strukturę zatrudnienia w danym projekcie, dostępność personelu o wymaganych kwalifikacjach, niezbędne szkolenie i ich harmonogram;
— **plan realizacji inwestycji, powinien** wskazywać:
  — optymalny czas poszczególnych etapów działań, z punktu widzenia zapewnienia zgodności projektu z ustalonymi standardami technicznymi, jakościowymi i prawnymi, oraz zapewnienia jak najlepszej struktury finansowania przedsięwzięcia,
  — implikacje finansowe i prawne wynikające z ewentualnych opóźnień w realizacji projektu;
— **w planie finansowym** należy zaprezentować:
  — wpływ przedsięwzięcia na sytuację finansową inwestora, uwzględniającą: całkowite nakłady inwestycyjne oraz koszty pozyskania kapitału w całym cyklu życia przedsięwzięcia,
  — analizę samej inwestycji, jej efektywności oraz rentowności (przy założonym poziomie kosztów finansowych), a także ocenę ryzyk związanych z przedmiotową inwestycją oraz oceną wrażliwości projektu na zmianę czynników kształtujących zysk z inwestycji.

Poniżej podano kilka możliwych rozwiązań przy konstruowaniu biznes planów dla przedsięwzięć[7].

BIZNES PLAN BUDOWY CENTRUM DYSTRYBUCJI DLA PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY TELEKOMUNIKACYJNEJ

Spis treści

[7] Przykłady zaczerpnięto z realnych biznes planów będących w posiadaniu autorki.

3. Zarządzanie i personel
   3.1. Kadra kierownicza
   3.2. Struktura organizacyjna
   3.3. Struktura zatrudnienia
4. Stan formalno-prawny przedsiębiorstwa
5. Technologia produkcji i certyfikaty jakości
6. Plan marketingowy
   6.1. Charakterystyka rynków
   6.2. Struktura sprzedaży
   6.3. Udział w rynku
   6.4. Konkurencja
   6.5. Perspektywy rozwoju rynku
   6.6. Dostawcy
   6.7. Analiza SWOT
   6.8. Założenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa
7. Analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa
   7.1. Analiza bilansów, rachunku wyników, przepływów pieniężnych i analiza wskaźnikowa
   7.2. Ocena stanu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa
8. Charakterystyka planowanego przedsięwzięcia
   8.1. Uzasadnienie projektu
   8.2. Harmonogram realizacji inwestycji
   8.3. Oczekiwane efekty realizacji inwestycji
   8.4. Wpływ inwestycji na sytuację gospodarczą przedsiębiorstwa
   8.5. Przewidywane zmiany zatrudnienia
9. Źródła finansowania projektu inwestycyjnego.
10. Analiza finansowa projektu
11. Aneks obliczeniowy
12. Spis rysunków
13. Spis tabel
14. Załączniki

BIZNES PLAN DLA URUCHOMIENIA PRODUKCJI NOWEGO WYROBU W PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY CHEMICZNEJ

Spis treści

1. **Streszczenie**
   — Cel opracowania biznes planu
   — Wysokość i przeznaczenie wnioskowanej kwoty
   — Krótki opis produktu i rynków zbytu z podkreśleniem korzyści dla klienta
   — Doświadczenie i umiejętności kierownictwa w kontekście przydatności dla proponowanego przedsięwzięcia
   — Główne dane finansowe
   — Szczegóły na temat strategii wyjścia z inwestycji
   — Oczekiwana stopa zwrotu oraz czas jej uzyskania, w jaki sposób inwestor skorzysta finansując projekt
2. **Opis firmy**
   — Dane i historia firmy
   — Rodzaj i zakres działalności
   — Misja, cele, zadania
   — Charakterystyka udziałowców
3. **Charakterystyka przedsięwzięcia**
   — Opis produktu
   — Opis technologii
   — Opis kanałów dystrybucji
   — Wartość dla klienta i źródła przewagi konkurencyjnej
   — Patenty, prawa autorskie
   — Faza cyklu życia produktu
   — Zakres niezbędnych inwestycji i ich koszty
4. **Zarząd i pracownicy**
   — Kwalifikacje zespołu zarządzającego projektem
   — Podział zadań i obowiązków pomiędzy poszczególnych członków zespołu
   — Potrzeby szkoleniowe i płacowe
   — Doradcy zaangażowani w projekt
5. **Analiza rynku**
   — Wielkość rynku oraz jego perspektywy
   — Charakterystyka branży
   — Opis segmentów rynku

- Opis klientów
- Opis konkurencji i jej pozycji rynkowej
- Bariery wejścia i wyjścia z rynku

6. **Strategia marketingowa**
   - Strategia cenowa
     - Koszt jednostkowy produktu/usługi
     - Cena u konkurencji o Rabaty
   - Strategia sprzedaży i dystrybucji
     - Kanały dystrybucji
     - Partnerzy handlowi (zawarte umowy, zamówienia)
     - Formy płatności
     - Usługi posprzedażne i serwis
   - Formy reklamy i promocji
     - Sposoby dotarcia do klienta
     - Budżet reklamowy
     - Przeprowadzone i planowane kampanie reklamowe
7. **Informacje finansowe**
   - Źródła i przeznaczenie funduszy
   - Wykaz środków trwałych
   - Przewidywane przepływy pieniężne dla pierwszego roku
   - Analiza progu rentowności
   - Oczekiwana stopa zwrotu z kapitału
   - Szczegółowe zestawienie przewidywanych dochodów dla pierwszego roku
   - Przewidywane nakłady na inwestycje
   - Historyczne sprawozdania finansowe za ostatnie trzy lat
8. **Ocena ryzyka**
   - Analiza SWOT
   - Scenariusze sytuacji
9. **Załączniki**
   - Słowniczek terminów
   - Struktury organizacyjne
   - Życiorysy członków zarządu i kluczowych pracowników
   - Opis stanowisk pracy
   - Wyniki badań rynkowych
   - Dane patentowe
   - Rachunek wyników, sprawozdanie z przepływów pieniężnych, bilans
   - Założenia do prognoz
   - Listy intencyjne
   - Kopie umów dzierżawy, kontrakty

- Poprzednie projekty i efekty ich realizacji
- Lista instytucji finansujących wcześniejsze przedsięwzięcia
- Inne dokumenty ważne do oceny firmy



Literatura wykorzystana i zalecana do dalszego studiowania

Aftyka W., Chmielewski A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo M.M., Pruszków 2005.

Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa: źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001.

Piasecki B., Rogut A., Stawisz E., *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2001.

Tokaj-Krzewska A., Pyciński S., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004–2005*, PARP, Warszawa 2006.

Tokarski M., *Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach. Forma krótkoterminowego finansowania działalności.*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. Nr 101, poz. 1178.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, z późn. zm., Dz.U. Nr 76 z 2002 r., poz. 694.

Załącznik I do rozporządzenia Komisji (WE) Nr 364/2004.



Podstawowe pojęcia i definicje

MIKROPRZEDSIĘBIORSTWO – to przedsiębiorstwo, które: zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 2 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro.

MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO – to przedsiębiorstwo, które: zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro,

ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO – to przedsiębiorstwo, które: zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWO – to przedsiębiorstwo, które: zatrudnia ponad 250 pracowników oraz jego roczny obrót przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny przekracza 43 milionów euro.

 **Zagadnienia kontrolne**

1. Wymień kryteria, które muszą spełniać organizacje uprawnione do prowadzenia uproszczonej rachunkowości.
2. Scharakteryzuj sektor przedsiębiorczości funkcjonujący w Polsce.
3. Omów podstawowe różnice pomiędzy biznes planem sporządzanym dla małego i dużego przedsiębiorstwa.
4. Scharakteryzuj podstawowe elementy typowej struktury biznes planu dla przedsięwzięć inwestycyjnych.
5. Wskaż aspekty wymagające szczególnej uwagi przy budowaniu biznes planów dla przedsięwzięć.

Rozdział 6

WYKORZYSTANIE BIZNES PLANU W POZYSKANIU ZEWNĘTRZNYCH ŚRODKÓW FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI

Po przestudiowaniu tego rozdziału czytelnik powinien potrafić wyjaśnić:

✓ pojęcie zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw ✓ wady i zalety poszczególnych form finansowania działalności ✓ zasady doboru źródeł finansowania ✓ specyfikę wymagań różnych odbiorców biznes planu.

6.1. Wprowadzenie

Możliwości utworzenia przedsiębiorstwa, jego utrzymanie się na rynku oraz tempo rozwoju uzależnione są w dużym stopniu od kapitału, jakim firma dysponuje. Wielu przedsiębiorców twierdzi, że ograniczeniem dla realizacji ich nowych koncepcji są ograniczenia finansowe. Doświadczenia instytucji finansujących działalność wskazują jednak, że problemem nie jest dostępność środków, ale umiejętność wiarygodnej, wielopłaszczyznowej i przekonującej prezentacji przez przedsiębiorców swoich pomysłów.

Celem rozdziału jest przedstawienie oczekiwań i wymagań zewnętrznych odbiorców biznes planów, co do treści i formy tych dokumentów. Wskazane zostaną ponadto różne możliwości finansowania działalności przed-

siębiorstw przy wykorzystaniu kapitałów zewnętrznych oraz ich wady, zalety i konsekwencje dla firmy.

6.2. Finansowanie działalności przedsiębiorstw

Praktyka gospodarcza przewiduje wiele różnych możliwości finansowania działalności firmy, które różnią się przede wszystkim źródłem pochodzenia funduszy, kosztem pozyskania kapitału oraz pozycję prawną kapitałodawcy. Generalnie działalność przedsiębiorstwa może być finansowana:

— **kapitałami wewnętrznymi**, stanowiącymi środki pochodzące z wypracowanych zysków bądź z tytułu wcześniejszego zaangażowania kapitałów (np. akumulowany zysk, odpisy amortyzacyjne, rezerwy),
— **kapitałami zewnętrznymi własnymi**, pozyskanymi w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa w różny sposób, stanowiącymi zazwyczaj wartość środków gospodarczych wniesionych do firmy przez jej właścicieli (np. emisja akcji, podwyższenie wkładów kapitałowych dotychczasowych wspólników, przyjęcie nowych wspólników, subwencje i dotacje, *venture capital*),
— **kapitałami zewnętrznymi obcymi**, pozyskanymi na rynku finansowym, towarowym oraz za pomocą szczególnych form finansowania (kredyty i pożyczki instytucji bankowych i pozabankowych, emisja obligacji, krótkoterminowe papiery dłużne, faktoring, leasing).

Najczęściej stosowane jest rozwiązanie hybrydowe łączące wykorzystanie zarówno źródeł wewnętrznych jak i zewnętrznych.

6.3. Wybrane zewnętrzne własne źródła finansowania

Finansowanie zewnętrzne obejmuje kapitał pieniężny i rzeczowy od różnorodnych podmiotów z wyjątkiem środków pieniężnych pochodzących ze sprzedaży towarów, wyrobów gotowych lub świadczenia usług. Możliwości pozyskania kapitału ze źródeł zewnętrznych własnych wynikają z formy prawnej przedsiębiorstwa. Źródłem takim są między innymi: wkłady właścicieli czy wspólników, wpłaty udziałowców i akcjonariuszy, dopłaty wspólników, środki pochodzące ze sprzedaży akcji w pierwszej i kolejnych emisjach.

ZEWNĘTRZNY KAPITAŁ WŁASNY jest kapitałem angażowanym w przedsiębiorstwie na czas nieokreślony, co skutkuje powstaniem stosunków własnościowych, z których wynika prawo do udziału w podziale zysku. Kapitał taki stanowi ponadto gwarancję dla wierzycieli przedsiębiorstwa.

6.3.1. Emisja akcji i ustanawianie nowych udziałów

Środki niezbędne do finansowania działalności mogą być pozyskane przez przedsiębiorstwo w wyniku emisji i sprzedaży akcji na rynku papierów wartościowych. Ta droga pozyskania kapitału zastrzeżona jest jednakże dla przedsiębiorstw funkcjonujących jako spółki akcyjne oraz spółki komandytowe – akcyjne. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością ma możliwość ustanowienia nowych udziałów, które zostaną objęte przez dotychczasowych współwłaścicieli lub zupełnie inne osoby.

Wykorzystywanie przez firmę tej formy finansowania dostarcza w zasadzie kapitału bezterminowego. Wyjątkiem może być likwidacja spółki lub też podjęcie przez walne zgromadzenie akcjonariuszy (zgromadzenie wspólników) uchwały o częściowym umorzeniu akcji (udziałów). Do podstawowych **korzyści** zaliczyć można:

— **mniejsze ryzyko** w porównaniu z innymi źródłami finansowania, ponieważ w momencie pogorszenia się wyników finansowych, spółka może podjąć decyzję o ograniczeniu wypłaty dywidend lub jej wstrzymaniu,
— **poprawa struktury finansowej** firmy oraz zwiększenie zdolności kredytowej, co daje szansę pozyskania dodatkowych kredytów i pożyczek na bardziej dogodnych warunkach.

W przypadku spółki akcyjnej mamy również do czynienia z: większą płynnością akcji (tzn. łatwością dokonywania transakcji kupna – sprzedaży), możliwością obiektywnej wyceny wartości spółki dzięki notowaniom akcji na rynku publicznym, bezpłatną reklamą spółki, zapewnioną dzięki podawaniu notowań z sesji giełdowych w środkach masowego przekazu, umocnieniem pozycji i prestiżu spółki na rynku.

Emisja akcji jest jednak **rozwiązaniem stosunkowo kosztownym** dla firmy. Emitent musi ponieść koszty związane z dopuszczeniem papierów wartościowych do obrotu giełdowego, a następnie uiszczać comiesięczne opłaty za ich notowanie. Alternatywą dla giełdy papierów wartościowych są notowania we wtórnym regulowanym pozagieldowym obrocie publicznym, który w Polsce funkcjonuje jako Centralna Tabela Ofert (CTO). Jest to szansa dla tych podmiotów, które są zbyt małe, aby ubiegać się o wejście do obrotu giełdowego.

Należy pamiętać, że interesy akcjonariuszy w przypadku likwidacji spółki zaspokajane są na samym końcu. Ryzyko ponoszone przez akcjonariuszy jest zatem największe i przekłada się na żądanie dywidendy wyższej niż przykła-

dowo wynosi oprocentowanie kredytów bankowych. W praktyce jednak akcjonariusze bardzo często rezygnują z doraźnych korzyści i reinwestują zyski. W konsekwencji wypłata dywidendy jest znacznie ograniczona, a pozostawione w firmie środki przeznaczane są na jej dalszy rozwój.

W celu skorzystania z tego typu źródła finansowania działalności niezbędne jest przygotowanie prospektu emisyjnego

6.3.2. Venture Capital

VENTURE CAPITAL jest jednym z nowoczesnych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw. Można go zdefiniować jako kapitał własny wnoszony na ograniczony okres przez inwestorów zewnętrznych do przedsiębiorstw dysponujących innowacyjnym produktem, metodą produkcji bądź usługą, które nie zostały zweryfikowane jeszcze przez rynek, a więc stwarzają wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji, ale jednocześnie w przypadku sukcesu przedsięwzięcia, wspomaganego w zarządzaniu przez inwestorów, zapewniają znaczny przyrost wartości zainwestowanego kapitału, który jest realizowany przez sprzedaż udziałów[1].

Inwestycje dokonywane przez venture capital polegają w większości przypadków na zakupie akcji lub udziałów w firmach, przy czym są to zwykle udziały mniejszościowe. Okres zaangażowania kapitału w przedsiębiorstwach w formie *venture capital* jest stosunkowo długi i wynosi przeciętnie 5–10 lat. Jest to czas niezbędny do rozwoju przedsiębiorstwa. Dla dawcy kapitału wiąże się to z **zamrożeniem środków pieniężnych na długi okres czasu, co znacznie podwyższa ryzyko**. Celem inwestorów *venture capital* jest wzrost wartości firmy, a nie zrealizowanie szybkiego zysku w postaci dywidend. Wzrost tej wartości następuje nie tylko poprzez dopływ środków finansowych, ale również przekazywane przez inwestorów *know-how* w zakresie zarządzania.

Venture capital kierowany jest zazwyczaj do małych bądź średnich przedsiębiorstw, zarówno istniejących, jak i nowo powstających, które ze względu na wysoką ocenę ryzyka, nie mogą pozyskać środków na finansowanie swoich koncepcji z innych źródeł, jak np. kredyty bankowe. *Venture capital* dopuszcza większy poziom ryzyka niż tradycyjni dawcy kapitału, ale tylko wtedy, gdy z ryzykiem tym wiąże się duży zwrot z inwestycji. Dochody te stanowią rekompensatę dla inwestorów *venture capital* za rezygnację z bieżących dochodów od zainwestowanego kapitału i długi czas oczekiwania na

[1] J. Węcławski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 17.

zyski. Kapitałodawcy zapewniają sobie aktywny udział w podejmowaniu decyzji w finansowanym podmiocie i monitorowaniu działań zmierzających do wyznaczonego celu i oczekiwanego zysku.

Inwestorzy venture capital mogą wnosić kapitał do przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni i pośredni. **Bezpośrednia inwestycja venture capital** polega na zakupie udziałów w przedsiębiorstwie bezpośrednio przez samych inwestorów. Są nimi osoby prywatne bądź grupy osób będące w większości przypadków krewnymi bądź znajomymi przedsiębiorcy oczekującego wsparcia finansowego. **Pośrednia inwestycja venture capital** odbywa się przy udziale wyspecjalizowanych instytucji, zwanych funduszami venture capital. W praktyce zdecydowanie dominuje ta właśnie forma venture capital. Do projektów najczęściej finansowanych przez venture capital należy: produkcja nowych wyrobów, wdrożenie nowej technologii wytwarzania, przygotowanie przedsiębiorstwa do wejścia na giełdę. W sferze zainteresowań *venture capital* leżą dynamicznie rozwijające się gałęzie przemysłu, w tym przede wszystkim zaliczane do sfery *high tech* tj. komputery, oprogramowania, nowe technologie medyczne, telekomunikacja, biotechnologia i materiały budowlane[2].

Tabela 6.1. Podstawowe różnice finansowania działalności w formie *venture capital* i publicznej emisji akcji

Kryteria porównawcze	Fundusze venture capital	Emisja akcji
Faza rozwoju przedsiębiorstwa w momencie wniesienia kapitału	Wczesne fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, z którymi inwestorzy wiążą nadzieje znacznego przyrostu wartości kapitału.	Fazy względnej „dojrzałości" zapewniające wypłaty dywidendy (gdy przedsiębiorstwo ustabilizuje swoją pozycję na rynku).
Ryzyko związane z inwestycją	Znaczne ze względu na trudne do oszacowania prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego wyrażające się osiągnięciem zamierzonych celów.	Skorelowane z kształtowaniem się kursów giełdowych.
Stopień zaangażowania kapitałodawcy w bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem	Wysoki stopień zaangażowania, zwłaszcza w sferze marketingu.	W przypadku małych pakietów akcji nie występuje.
Sposób realizacji zysku z zainwestowanego kapitału	Sprzedaż udziałów po osiągnięciu sukcesu rynkowego inwestorowi strategicznemu bądź za pośrednictwem giełdy.	Dywidenda i zyski kursowe od posiadanych akcji.

Źródło: J. Węcławski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 21.

Pozyskanie kapitału przez organizację nie jest jedyną korzyścią z *venture capital*. Należy również zaznaczyć, iż pozyskanie nowego współudziałowca

[2] D. Dajczak, *Venture capital – innowacja finansowa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – Organizacja – Narzędzia, Materiały konferencyjne z międzynarodowej konferencji w Kołobrzegu*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, t. II, Warszawa 2001, s. 364.

powoduje m.in. rozproszenie ryzyka inwestycyjnego, wzrost wiarygodności finansowej firmy, poprawę jej wizerunku, korzystniejszą strukturę bilansu.

Chociaż emisja akcji i *venture capital* są sposobem finansowania działalności przedsiębiorstwa zaliczanym do zewnętrznych własnych źródeł finansowania, to jednak występują istotne różnice pomiędzy tymi formami finansowania. Wskazano je w tabeli 6.1.

6.4. Wybrane zewnętrzne obce źródła finansowania

FINANSOWANIE ZEWNĘTRZNE OBCE obejmuje kapitał pozyskany na rynku finansowym, towarowym oraz za pomocą szczególnych form finansowania. Podstawową cechą środków pieniężnych pozyskanych tą drogą jest możliwość dysponowania nimi przez ściśle określony czas. W wyznaczonym momencie podlegają one zwrotowi. Kapitał ten pociąga za sobą konieczność ponoszenia kosztów obsługi długu.

6.4.1. Kredyty i pożyczki

Kredyty i pożyczki są najczęstszym obcym źródłem finansowania działalności. Mogą one pochodzić z różnych źródeł: z banków, instytucji parabankowych, prywatnych pożyczkodawców, funduszy inwestycyjnych, towarzystw ubezpieczeniowych, innych przedsiębiorstw. Istota funkcjonowania tego strumienia wynika z umowy zawartej pomiędzy: kredytodawcą i kredytobiorcą lub pożyczkodawcą i pożyczkobiorcą. W wyniku tej umowy kredytodawca (pożyczkodawca) zobowiązuje się postawić do dyspozycji kredytobiorcy (pożyczkobiorcy) określoną kwotę środków pieniężnych w określonym terminie lub terminach, a kredytobiorca (pożyczkobiorca) zobowiązuje spłacać raty lub całość kwoty wynikającej ze zobowiązań wraz z oprocentowaniem w określonych terminach.

Istnieją jednak określone różnice pomiędzy pożyczką a kredytem. Najważniejsze z nich przedstawiono w tabeli 6.2.

POŻYCZKA uważana jest za praktyczną formę pozyskania kapitału z uwagi na niezbyt skomplikowane wymogi proceduralne i możliwość otrzymania gotówki po podpisaniu umowy i złożeniu wymaganych zabezpieczeń. Gromadzenie kapitału tą drogą nie gwarantuje jednak dużych środków pieniężnych.

Procedura przyznania **KREDYTU** jest bardziej skomplikowana. Uzyskanie określonej kwoty kredytu poprzedza wnikliwa ocena zdolności kredytowej jednostki. Ocena ta dokonywana jest jednak nie tylko w momencie po-

zyskiwania środków, ale również w trakcie ich wykorzystywania. Ma to na celu wychwycenie ewentualnych zagrożeń utraty przez przedsiębiorstwo zdolności do spłaty kredytu i odsetek. Ponadto instytucje kredytujące kontrolują zgodność wykorzystania powierzonego kapitału z celem wykazanym w umowie. Takie działanie objawia się często poprzez: kontrolę wydatków, inspekcję w siedzibie kredytobiorcy, badanie okresowych sprawozdań finansowych, ksiąg i dokumentacji technicznej.

Tabela 6.2. Porównanie kredytu bankowego i pożyczki bankowej

KRYTERIUM	KREDYT	POŻYCZKA
Prawo do środków pieniężnych	Do dyspozycji kredytobiorcy stawiana jest określona kwota środków pieniężnych w postaci bezgotówkowego pieniądza bankowego.	Na pożyczkobiorcę przenoszona jest własność określonej ilości pieniędzy.
Cel i przeznaczenie	Cel kredytu musi być dokładnie sprecyzowany we wniosku kredytowym i umowie a kredytobiorca ma prawo kontrolować sposób wykorzystania kredytu.	Brak wymogu sprecyzowania celu pożyczki.
Zdolność kredytowa	Prawo bankowe wymaga, aby kredytobiorca charakteryzował się zdolnością kredytową.	Prawo cywilne nie wymaga zdolności kredytowej od pożyczkobiorcy.
Wykorzystanie środków	Na zasadach i warunkach określonych w umowie kredytowej.	Brak wymogu określania sposobu wykorzystania środków.
Odpłatność	Musi być odpłatny.	Może być nieodpłatna.
Spłata kapitału	W ratach kapitałowych.	Zazwyczaj jednorazowo.

Źródło: *Ekonomika przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane*, pod red. L. Pawłowicza, ODDK, Gdańsk 2001, s. 167.

6.4.2. Leasing

LEASING określany jest jako specyficzna forma odpłatnego korzystania z rzeczowych oraz niematerialnych i prawnych składników majątkowych na podstawie umowy zawartej na czas określony, zgodnie z którą leasingodawca zobowiązuje się oddać przedmiot umowy do dyspozycji leasingobiorcy w zamian za płatności dokonywane w ratach. Aspekty związane z tym rodzajem źródeł finansowania regulują: *Kodeks Cywilny, Ustawa o Rachunkowości i Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych, Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych oraz Ustawa o podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowym, Międzynarodowe Standardy Rachunkowosci (MSR 17)*. Niestety, w aktach tych istnieją różnice w postrzeganiu leasingu. Różnice pomiędzy uregulowaniami przedmiotu leasingu w Kodeksie Cywilnym a w ustawach podat-

kowych polegają na tym, że dla prawa cywilnego przedmiotem leasingu mogą być tylko rzeczy (przedmioty materialne), zaś dla prawa podatkowego: środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne podlegające amortyzacji, a także grunty nie podlegające amortyzacji. Niejednolite jest również rozumienie umów leasingowych przez i znowelizowaną ustawę o rachunkowości. Zakres transakcji leasingowych leżących w sferze zainteresowań rachunkowości jest szerszy niż wynika to z definicji cywilnych. Definicja w Kodeksie cywilnym odpowiada transakcji leasingu finansowego. Umowa leasingu operacyjnego nie podlega odrębnym regulacjom – stosuje się do niej zasady dotyczące umowy najmu.

W zależności od liczby podmiotów uczestniczących w transakcjach leasingowych, można wyróżnić:

— **leasing bezpośredni**, w którym leasingodawcą (finansującym) jest bezpośrednio producent przedmiotu leasingu lub jego właściciel,
— **leasing pośredni**, w którym oprócz producenta oraz leasingobiorcy występuje podmiot pełniący funkcję leasingodawcy.
— **leasing zwrotny**, w którym dotychczasowy właściciel danego dobra sprzedaje je firmie leasingowej, a następnie bierze to dobro w leasing; działanie to ma na celu uwolnienie zamrożonych środków pieniężnych w celu ich wykorzystania w działalności bieżącej lub inwestycyjnej.

Biorąc pod uwagę kryterium czasie trwania umowy, można wyróżnić:

— **leasing finansowy** (kapitałowy), który traktowany jest jako długoterminowe źródło finansowania, gdyż czas korzystania z danego dobra jest zbliżony do jego ekonomicznego okresu zużycia. Rozumiany jest on jako umowa leasingowa, na mocy której następuje przeniesienie zasadniczo całego ryzyka i pożytków wynikających z tytułu posiadania aktywów na rzecz leasingobiorcy. Ostateczne przeniesienie tytułu prawnego może, lecz nie musi nastąpić,
— **leasing operacyjny** (eksploatacyjny, bieżący, usługowy), rozumiany jako umowa leasingowi różna od umowy leasingu finansowego. Jest on utożsamiany z umowami zawieranymi na okres krótszy niż przewidywany czas ekonomicznego zużycia danego dobra.

LEASING FINANSOWY zakłada, że wraz z upływem terminu umowy tytuł własności przejdzie automatycznie na leasingobiorcę lub będzie miał on możliwość zakupu przedmiotu leasingu po cenie wynoszącej kilka procent wartości początkowej. Określone dobro, którego dotyczy umowa leasingowa uwidocznione jest w majątku leasingobiorcy. W wyniku tego posunięcia dokonuje on odpisów amortyzacyjnych, które są dla niego kosztem. Dodatkowo wśród kosztów korzystającego znajdzie się taka pozycja, jak część odsetkowa

raty leasingowej, która stanowi koszt korzystania z cudzego kapitału. Powyższa pozycja jest jednocześnie przychodem dla leasingodawcy.

LEASING OPERACYJNY dotyczy szeroko rozumianych przedmiotów, które są przekazywane kolejnym klientom. Przedmiot leasingu tym zaliczany jest do majątku leasingodawcy i to on dokonuje odpisów amortyzacyjnych. Korzystający może zaliczyć do kosztów całą ratę leasingową, co dla finansującego jest z kolei przychodem. Zasadniczym udogodnieniem wynikającym dla leasingobiorcy jest fakt, iż w przypadku leasingu operacyjnego nie ponosi on żadnego ryzyka związanego z posiadaniem lub starzeniem się bazy majątkowej. Problem ten spoczywa na barkach leasingodawcy.

Leasing jest rozwiązaniem dostępnym dla jednostek, które ze względu na większe ryzyko inwestycji i wiążącą się z tym wątpliwą zdolność kredytową nie mogą liczyć na udzielenie kredytu. Wynika to z faktu, iż leasingodawca przez cały czas trwania umowy jest właścicielem przedmiotu leasingu, przez co ma kontrolę nad jego wykorzystaniem. Niewątpliwą **zaletą** tej formy finansowania są również stosunkowo niskie wymagania formalne oraz szybkość samej procedury uzyskania środków. Ponadto należy zwrócić uwagę na:

— elastyczność finansowania inwestycji, tj możliwość dopasowania opłat leasingowych do sytuacji finansowej leasingobiorcy i założeń danego projektu inwestycyjnego, możliwość użytkowania przedmiotu leasingu operacyjnego dowolnie długi okres,
— możliwość obniżenia wysokości zobowiązań podatkowych poprzez fakt, iż płatności leasingowe stanowią koszt uzyskania przychodu (zmniejszając tym samym podstawę opodatkowania) – o ile strony umowy leasingu postanowią, że odpisów amortyzacyjnych dokonuje leasingodawca,
— poprawę płynności finansowej gdyż środek trwały jest finansowany przez leasingodawcę, a leasingobiorca zaoszczędzony w ten sposób kapitał może przeznaczyć na inne cele; splata rat leasingowych dokonywana jest z bieżących przychodów, wynikających z eksploatacji danego przedmiotu leasingu,
— ograniczenie finansowania podatku VAT, ponieważ podstawą kalkulacji rat leasingowych jest wartość netto przedmiotu leasingu, a podatek VAT od zakupu przedmiotu jest finansowany przez leasingodawcę,
— dostęp do nowoczesnej techniki i technologii bez konieczności angażowania własnych środków pieniężnych, co pozwala na szybką zmianę wyposażenia i dostosowania produkcji do zmian zachodzących na rynku i rosnącej konkurencji,

Wadą tej formy finansowania jest ryzyko utraty przedmiotu leasingu przez korzystającego w przypadku ogłoszenia upadłości firmy leasingowej. Wynika to bezpośrednio z faktu, iż leasingobiorca – mimo użytkowania przedmiotu leasingu – nie jest jego właścicielem. Ponadto umowa może być tak skonstruowana, że opóźnienia w spłacie raty leasingowej wyzwolą procedurę przejęcia przedmiotu leasingu przez finansującego.

Można stwierdzić, że dla dużych, zyskownych przedsiębiorstw leasing jest tańszym źródłem finansowania w porównaniu z kredytem. Natomiast dla małych firm jest często jedynym sposobem pozyskania środków trwałych.

6.4.3. Papiery dłużne

Do papierów dłużnych zaliczamy: obligacje oraz krótkoterminowe papiery dłużne przedsiębiorstw. Warunki oraz sposób pozyskiwania kapitału poprzez emisję obligacji określa *ustawa o obligacjach*, zgodnie z którą **OBLIGACJA** jest papierem wartościowym emitowanym w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia, które może mieć charakter pieniężny lub niepieniężny[3].

KRÓTKOTERMINOWE PAPIERY DŁUŻNE przedsiębiorstw, zwane też papierami dłużnymi przedsiębiorstw bądź skryptami dłużnymi albo też papierami komercyjnymi, są instrumentami rynku pieniężnego, o terminach zapadalności nie przekraczających jednego roku. Celem ich emisji jest zebranie krótkoterminowego kapitału przez podmiot dokonujący emisji.

Skłonność inwestora do angażowania wolnej gotówki w zakup obligacji determinowany jest takimi czynnikami, jak: oprocentowanie obligacji, wartość nominalna obligacji, data wykupu, bieżąca wartość obligacji, poziom zabezpieczenia obligacji (gwarancje bankowe). Wysokość oprocentowania obligacji oraz termin ich wykupu określa emitent, mając do dyspozycji następujące opcje:

— **obligacje o stałym oprocentowaniu** – których posiadaczom przysługuje stałe oprocentowanie od wartości nominalnej obligacji w całym okresie ich życia, bez względu na osiągane wyniki finansowe emitenta,
— **obligacje o zmiennym oprocentowaniu** – których stopa odsetkowa zmienia się w okresach płatności odsetek i zależy od ustalonego wskaźnika,
— **obligacje nie płacące odsetek** („zero kuponowe") – nie przynoszą ich posiadaczowi bieżącego dochodu w postaci odsetek, ale są sprzedawane z dyskontem, tj. po cenie emisyjnej niższej niż cena nominalna, a skupowane według wartości nominalnej,
— **krótkoterminowe** (do 1 roku), środki z których wykorzystywane są przede wszystkim na zaspokojenie bieżących potrzeb,
— **średnioterminowe** (od roku do 5 lat), których emisja wykorzystywana jest do sfinansowania projektów inwestycyjnych,
— **długoterminowe** (powyżej 5 lat), które emitowane są przez renomowane podmioty gospodarcze w celu pozyskania środków na finansowanie długoterminowych, strategicznych przedsięwzięć.

[3] Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 roku o obliacjach, art. 4, ust. 1, Dz.U. Nr 83, poz. 420 z późn. zm.

Niewątpliwą **przewagą obligacji nad kredytem** inwestycyjnym jest fakt, że w przypadku emisji tych papierów wartościowych emitent na bieżąco spłaca jedynie odsetki, natomiast kapitał przekazuje posiadaczowi obligacji jednorazowo w momencie ich wykupu. W przypadku kredytu inwestycyjnego kredytobiorca z reguły musi systematycznie spłacać nie tylko odsetki, ale także część kapitałową. Porównanie zasad pozyskania środków poprzez emisję obligacji i kredyt bankowy prezentuje tabela 6.3. Obligacje mają również przewagę nad akcjami lub udziałami, która wynika z faktu, iż w przypadku ich emisji nie następuje poszerzenie grona właścicieli, muszą być w przeciwieństwie do akcji wykupione w konkretnym terminie. Zbyt duży udział kapitałów obcych skutkuje wzrostem kosztu kapitału własnego, zwiększając ryzyko działania firmy, za co wymagana jest większa stopa zwrotu.

Tabela 6.3. Porównanie kredytu bankowego i obligacji

KRYTERIUM	OBLIGACJE	KREDYT
Uczestnictwo w procedurze pozyskania kapitału	Czynności formalno – prawne związane z emisją wykonywane są przez podmioty zewnętrzne zajmujące się przygotowaniem i przeprowadzeniem emisji.	Przygotowanie dokumentacji kredytowej leży w gestii kredytobiorcy.
Wpływ na wymagane zabezpieczenia	Wybór poziomu zabezpieczenia leży w gestii emitenta.	Akceptacja wyboru sposobu zabezpieczenia i ocena jego adekwatności leży w gestii banku.
Wpływ a warunki finansowania	Wszystkie warunki emisji obligacji (z wyłączeniem ogólnej rentowności, która nie może być niższa od rentowności analogicznych obligacji zaliczanych do tej samej klasy ryzyka) są ustanawiane przez emitenta.	Warunki pozyskania kredytu są ustalane przez bank.
Zasady spłaty	Zasady spłaty są określane przez emitenta.	Spłata raty kapitału i odsetek następuje zwykle w okresach miesięcznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 223 i n.

Mimo wielu zalet obligacji należy podkreślić, że jest to **rozwiązanie przeznaczone dla przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji rynkowej**, po-

nieważ podmioty posiadające wolny kapitał są zainteresowane inwestycją tego typy tylko w odniesieniu do powszechnie znanych podmiotów.

Krótkoterminowe papiery komercyjne są zazwyczaj **emitowane przez duże firmy o dobrej sytuacji finansowej**. Sprzedaż tego typu produktów odbywa się przeważnie w formie aukcji. Emitent papierów komercyjnych proponuje je inwestorom z zastosowaniem dyskonta, to znaczy poniżej wartości nominalnej, która stanowi wielkość podstawową w momencie wykupu. Zysk dla inwestora wyznaczany jest więc jako różnica między ceną wykupu (wartością nominalną) a ceną nabycia.

Głównym powodem coraz szerszego wykorzystywania papierów komercyjnych jest stosunkowo **niski koszt uzyskania środków do prowadzenia działalności przedsiębiorstwa**. Wynika to z faktu wyeliminowania banku jako tradycyjnego pośrednika pomiędzy inwestorami dysponującymi wolną gotówką a firmami, chcącymi ją zagospodarować poprzez swoją działalność gospodarczą. Banki uczestniczą w tych transakcjach w roli doradców, organizatorów programu i sprzedającego długi inwestora.

Krótkoterminowe papiery dłużne są nie tylko wykorzystywane do uzupełniania kapitału obrotowego, ale również służą finansowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych, dzięki możliwości rolowania kolejnych emisji. W stosunku do kredytu bankowego stanowią tańsze i bardziej elastyczne źródło finansowania działalności przedsiębiorstw.

6.4.4. Faktoring

FAKTORING jest sposobem krótkoterminowego finansowania działalności przedsiębiorstw. Polega on na finansowaniu przez wyspecjalizowaną instytucję (faktor) kredytu kupieckiego udzielanego przez przedsiębiorstwo (faktoranta) jego odbiorcom (kontrahentom) z tytułu dostaw i towarów usług oraz na świadczeniu dodatkowych usług. Finansowanie to polega na wykupie należności przysługujących faktorantowi od jego kontrahentów, powstałych w wyniku prowadzonej przez niego działalności gospodarczej. Może to jednak dotyczyć jedynie należności nieprzeterminowanych i niespornych.

Nabycie wierzytelności przez faktora następuje podstawie pisemnej umowy i ma charakter cesji, co skutkuje przejściem na faktora wierzytelności głównej jak i praw z nią związanych. Umowa faktoringowa nie wymaga od przedsiębiorstwa zabezpieczenia, gdyż jego funkcję pełnią wierzytelności stanowiące przedmiot umowy. Przedmiotem faktoringu są najczęściej wierzytelności związane z krótkim terminem płatności od 14 do 210 dni. Zawarcie umowy faktoringowej wpływa korzystnie na strukturą bilansu. Wykup wie-

rzytelności przez faktora powoduje zmniejszenie stanu należności i zwiększenie środków finansowych. Przedterminowy wpływ należności pozytywnie oddziałuje na krótkoterminowe przepływy pieniężne – poprawie ulega wskaźnik płynności i skraca się cykl ściągania należności. Koszty prowizji i odsetek ponoszonych przez faktoranta stanowią koszty finansowe. W rezultacie cała transakcja wpływa na bilans za pośrednictwem wyniku finansowego.

Faktoring jest drogim źródłem pozyskania kapitału i ma ograniczony zakres. Niemniej korzystanie przez przedsiębiorstwo z tej formy finansowania umożliwia:

- **poprawę płynności finansowej** poprzez szybszy wpływ środków pieniężnych z tytułu dostarczonych wyrobów i usług,
- **wydłużenie terminów płatności**,
- **finansowanie przedsiębiorstw**, które nie spełniają wymagań banku niezbędnych do otrzymania kredytu,
- **obniżenie kosztów** administracyjnych i księgowych, ponieważ koszty związane z monitorowaniem i windykacją należności ponosi faktor,
- **przeniesienie** na faktora całości lub części **ryzyka** związanego z niewypłacalnością dłużnika.

6.4.5. Inne źródła finansowania

W zależności od potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa istnieje również szereg innych sposobów pozyskania zewnętrznych środków na finansowanie działalności. W Polsce funkcjonuje wiele programów wsparcia działalności biznesowej dedykowanych zarówno dla nowo powstających, jak i funkcjonujących już organizacji. Można wskazać tu na przykład dotacje ze środków Funduszu Pracy czy też wsparcie z różnorodnych Funduszy Europejskich.

■ Fundusze Europejskie

Przystępując do Unii Europejskiej, Polska została objęta w całości Celem 1 wspólnotowej polityki regionalnej – Wspieranie rozwoju i strukturalnego dostosowania regionów słabo rozwiniętych. Cel ten współrealizowany jest z Funduszy Strukturalnych oraz z Funduszu Spójności. Rozdysponowanie środków bazuje na Narodowym Planie Rozwoju przygotowanym w Polsce na lata 2004–2006. Plan ten obejmuje[4]:

[4] www.fundusze strukturalne.gov.pl z dnia 20.09.2006 r.

1. Sektorowe Programy Operacyjne (SPO):
   - SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO–WKP), którego celem jest poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw działających na terenie Polski w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego (funkcję instytucji zarządzającej SPO–WKP pełni Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej),
   - SPO Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO–RZL), którego celem jest budowa otwartego, opartego na wiedzy społeczeństwa poprzez zapewnienie warunków do rozwoju zasobów ludzkich w drodze kształcenia, szkolenia i pracy (funkcję instytucji zarządzającej SPO–RZL pełni Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej),
   - SPO Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego i Rozwoju Obszarów Wiejskich (SPO–Rolnictwo), którego celem strategicznym jest poprawa konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej oraz zrównoważony rozwój obszarów wiejskich (funkcję instytucji zarządzającej SPO–Rolnictwo pełni Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi),
   - SPO Rybołówstwo i Przetwórstwo Ryb (SPO–Ryby), którego celem strategicznym jest racjonalna gospodarka zasobami wód i poprawa efektywności sektora rybackiego oraz podniesienie konkurencyjności polskiego rybołówstwa i przetwórstwa rybnego (funkcję instytucji zarządzającej SPO–Ryby pełni Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi),
   - SPO Transport (SPO–Transport), którego celem głównym jest zwiększenie spójności transportowej kraju oraz polepszenie dostępności przestrzennej miasta, obszarów i regionów w układzie Unii Europejskiej (funkcję instytucji zarządzającej SPO–Transport pełni Ministerstwo Infrastruktury),
2. Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR), którego celem strategicznym jest tworzenie warunków wzrostu konkurencyjności regionów oraz przeciwdziałania marginalizacji niektórych obszarów, w taki sposób, aby sprzyjając długofalowemu rozwojowi gospodarczemu kraju, jego spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej oraz integracji z Unią Europejską (funkcję instytucji zarządzającej ZPORR pełni Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej). W ramach tego programu pomoc mogą otrzymać również osoby rozpoczynające działalność gospodarczą, korzystając ze środków w ramach: *działania 2.5* – Promocja przedsiębiorczości oraz *działania 3.4* – Mikroprzedsiębiorstwa.

Niektóre działania w ramach poszczególnych programów objęte są dofinansowaniem w ramach dostępnego poziomu pomocy publicznej, do innych dostęp jest wolny. Organizacje mogą korzystać z różnych programów pomocowych, które przeznaczone są na finansowanie[5]:

a) inwestycji, w tym:
   - w przedsiębiorstwach,
   - inwestycji w infrastrukturę publiczną,
   - inwestycji w ochronę zdrowia,
   - inwestycji w infrastrukturę społeczno-edukacyjną,
   - inwestycji w kulturę, ochronę zabytków,
   - inwestycji w parki przemysłowe i inkubatory,
   - inwestycji w sieci szerokopasmowe, platformy elektroniczne, itp.
   - inwestycji w gospodarstwach rolnych,
   - inwestycji w budowę i modernizację infrastruktury rybackiej,
   - pierwszych inwestycji w mikroprzedsiębiorstwach,
   - inwestycji w lokalne publiczne punkty dostępu do internetu,
   - inwestycji w turystykę (w tym agroturystyka),
   - inwestycji w laboratoria,

b) ochrony środowiska, w tym:
   - wymianę i modernizację budynków, maszyn i urządzeń,
   - inwestycje infrastrukturalne,
   - ochronę terenów leśnych,
   - projekty pilotażowe i badania,

c) szkoleń i doradztwa, w tym:
   - organizowanie i prowadzenie szkoleń,
   - usługi doradcze,

d) tworzenia nowych miejsc pracy, w tym:
   - nowych stanowisk pracy w przedsiębiorstwach,
   - staży, praktyk i wolontariatu,

e) zakończenia działalności/przekwalifikowania, w tym:
   - usługi doradcze dla przedsiębiorstw,
   - szkolenia dla firm, osób,
   - zakończenie działalności/przekwalifikowanie:
     - świadczenia kompensacyjne dla rybaków,

f) pozostałe, w tym:
   - promowanie krajowych firm i organizacji,
   - promocja eksportu,

[5] Ibidem.

— promocja zatrudnienia,
— scalanie gruntów,
— programy badawczo-rozwojowe,
— dokapitalizowanie funduszy.

Wyboru projektów zakwalifikowanych do dofinansowania dokonuje Komitet Sterujący. Instytucja Zarządzająca Programem przewodniczy Komitetowi Sterującemu i zapewnia obsługę jego prac. Posiedzenia Komitetu odbywają się każdorazowo po otrzymaniu listy rankingowej projektów, przygotowanej przez grupę roboczą na podstawie projektów zebranych w ramach danej rundy aplikacyjnej, w ramach danego działania.

■ **Fundusz Pracy**

Środki z Funduszu Pracy przeznaczone są głównie na wspieranie działań podejmowanych na rzecz bezrobotnych. Uprawnionymi do korzystania z nich są organy samorządu terytorialnego, organizacje i instytucje statutowo zajmujące się realizacją zadań na rzecz bezrobotnych, pracodawcy oraz sami bezrobotni tworzący nowe miejsca pracy dla siebie. Zasadniczym dysponentem środków Funduszu jest Krajowy Urząd Pracy.

Środki z Funduszu Pracy przeznacza się głównie na finansowanie[6]:
— zatrudnienia bezrobotnych w ramach robót publicznych trwających dłużej niż 7 dni,
— pożyczek dla bezrobotnych na uruchomienie działalności gospodarczej,
— pożyczek dla pracodawców na utworzenie nowych miejsc pracy,
— organizowanie prac interwencyjnych prze organizatorów tych prac (przy zatrudnieniu bezrobotnych),
— część kosztów (do 30%) związanych z realizacją zadań na rzecz bezrobotnych w ramach działań statutowych organizacji i instytucji.

W ramach posiadanych środków dla bezrobotnych rozpoczynających własną działalność gospodarczą przyznawane są dotacje. Starosta ze środków Funduszu Pracy może przyznać bezrobotnemu jednorazowo środki na podjęcie działalności gospodarczej, w tym kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa dotyczących tej działalności w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż 5-krotność przeciętnego wynagrodzenia, a w przypadku gdy działalność jest podejmowana na zasadach określonych dla spółdzielni socjalnych, wysokość przyznanych bezrobotnemu środków nie może przekraczać 3-krotnego przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka założyciela spółdzielni oraz 2-krotnego przeciętnego wynagrodzenia na jednego

[6] www.mpips.gov.pl z 10.09.2006 r.

członka przystępującego do spółdzielni socjalnej po jej założeniu. Tego typu pomoc jest zwolniona z podatku dochodowego i może być dostępna dla osób zarejestrowanych w Urzędzie Pracy po złożeniu odpowiedniego wniosku do starosty właściwego ze względu na miejsce zamieszkania lub pobytu. We wniosku osoba bezrobotna, ubiegająca się o dotacje powinna określić[7]:
— kwotę o jaką się stara,
— rodzaj zamierzonej działalności gospodarczej,
— kalkulację kosztów związanych z podjęciem działalności,
— źródła ich finansowania oraz przedstawienie działań podjętych na rzecz uruchomienia działalności dotyczących w szczególności pozyskania lokalu, uzyskania niezbędnych pozwoleń oraz odbycia szkoleń,
— szczegółową specyfikację i harmonogram zakupów w ramach wnioskowanych środków,
— przewidywane efekty ekonomiczne prowadzenia działalności gospodarczej.

6.5. Dobór źródeł finansowania

Decyzja przedsiębiorstwa dotycząca wyboru źródeł finansowania działalności powinna uwzględniać następujące kryteria:

1. **Koszt pozyskania kapitału**, który jest kluczowym elementem analizowanym przy wyborze źródła finansowania. Determinuje on ocenę opłacalności planowanych przedsięwzięć, a jego poziom uzależniony jest od stopnia ryzyka związanego z osiąganiem prognozowanych zysków. Zdecydowanie korzystniejsza jest dla firmy sytuacja, w której wydatki na sfinansowanie zobowiązań z tytułu angażowanego kapitału zaliczane są do kosztów uzyskania przychodów, co wpływa na zmniejszenie efektywnego kosztu pozyskania kapitału. Efekt taki nie wystąpi, gdy wspomniane wydatki finansowane będą z zysku po opodatkowaniu.
2. **Wielkość i dostępność środków**, która implikuje korzystanie z tych źródeł, które oferują wysokość kapitału wystarczającą do zrealizowania zamierzeń. Jest to często kryterium, którym kierują się nowo powstające przedsiębiorstwa, ponieważ wiele potencjalnych źródeł finansowania

[7] Rozporządzenia z dnia 21 listopada 2005 r. Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie szczegółowych warunków i trybu dokonywania refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej oraz form zabezpieczenia zwrotu otrzymanych środków, Dz.U. Nr 236, poz. 2002.

jest dla nich trudno dostępnych. Muszą więc decydować się na wybór źródła w wyższym koszcie kapitału lub ograniczającego elastyczność działalności.

3. **Efekt dźwigni finansowej**, a więc wpływ każdej dodatkowej jednostki pożyczonego kapitału na efektywność zaangażowanych kapitałów własnych.
4. **Elastyczność działania organizacji**, mająca odzwierciedlenie w możliwości swobodnego wyboru dodatkowych źródeł finansowania w momencie korzystania już z innego kapitału. Niekiedy potencjalni inwestorzy nakładają na przedsiębiorstwo ograniczenia dotyczące korzystania z innych źródeł finansowania, na przykład w postaci poziomu wskaźników struktury kapitałowej.
5. **Warunki i czas spłaty środków**, które określają zarówno szybkość pozyskania środków, długość czasu spłaty, okres karencyjny.
6. **Zakres możliwości sprawowania kontroli właścicielskiej**, wybór konkretnego źródła finansowania może wpłynąć na zmiany własnościowe w organizacji, które mogą okazać się zarówno szansą jak i zagrożeniem dla działalności przedsiębiorstwa.

Ostateczny wybór źródeł pozyskania kapitału zależy od strategii danej firmy, jej dotychczasowych doświadczeń, aktualnej sytuacji finansowej firmy i warunków rynkowych. Wybór ten niesie jednak za sobą pewne konsekwencje mające wyraz w:

a) okresie zwrotu kapitału:
   - kapitał angażowany przez właścicieli przedsiębiorstwa nie ma określonego terminu zwrotu,
   - kapitał obcy oddawany jest do dyspozycji przedsiębiorstwa na ściśle określony czas, po upływie którego podlega zwrotowi,
b) stosunkach własnościowych:
   - kapitał własny podstawę do powstania stosunków własnościowych i daje prawo do udziału w zyskach,
   - kapitał obcy nie rodzi stosunków własnościowych,
c) udziale w podejmowaniu decyzji:
   - właściciele mają wpływ na podejmowane przez przedsiębiorstwo decyzje poprzez przysługujące im prawo głosu,
   - wierzycielom nie przysługuje prawo udziału w podejmowaniu decyzji przez firmę; przysługuje im jednak prawo kontroli sposobu wykorzystania przekazanych środków,
d) obciążeniach wynikających z korzystania z kapitału:
   - dywidendy od kapitału wewnętrznego nie są zobowiązaniem obligatoryjnym lecz wypłacane są w zależności od wypracowanego zysku netto,
   - odsetki od kapitałów zewnętrznych oraz sam kapitał wymagają bieżącego regulowania w terminach wynikających z harmonogramu spłaty,
e) opodatkowaniu:
   - wypłacane dywidendy nie stanowią kosztu uzyskania przychodów, nie obniżają więc podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym,
   - zapłacone odsetki zaliczane są w koszty uzyskania przychodów, przyczyniając się tym samym do oszczędności podatkowych,
f) stopniu wykorzystania dźwigni finansowej:
   - przy korzystaniu tylko z kapitałów własnych brak jest efektów dźwigni finansowej,
   - im większy udział kapitałów obcych, zwłaszcza długoterminowych, tym większy zakres działania dźwigni finansowej.

Około 45% nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw w Polsce jest generowanych przez małe i średnie firmy. Wyniki przeprowadzanych badań wskazują, że w finansowaniu działalności rozwojowej zauważana jest przewaga znaczenia nadwyżki finansowej nad kredytem bankowym czy emisją akcji. W 2004r. udział środków własnych w finansowaniu inwestycji wyniósł od 60% do 70%.

Drugie źródło finansowe stanowią kredyty krajowe wykorzystywane w około 10–15% do finansowania działalności. Stopień wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania sukcesywnie rośnie, nadal jednak przedsiębiorstwa generujące odpowiednio wysokie zyski unikają zadłużenia kredytowego i finansują swoją działalność głównie z posiadanych środków własnych.

Wykorzystanie środków z zagranicy jest bardzo nierównomierne w poszczególnych regionach kraju i w przedsiębiorstwach o różnej wielkości. W 2004 r. tylko około 5% inwestycji sfinansowano z tych środków. Najwięcej inwestycji ze środków zagranicznych sfinansowały małe firmy z województwa wielkopolskiego (31%).

Jednocześnie badania wskazują, że do finansowania działalności przez nowych akcjonariuszy dochodzi zazwyczaj tylko wtedy, gdy inne źródła są już wyczerpane, a spodziewany dochód jest wystarczająco wysoki.

6.6. Zakres zastosowania biznes planu w pozyskaniu kapitału zewnętrznego

Zazwyczaj, kiedy przedsiębiorstwo decyduje się na korzystanie z kapitałów zewnętrznych niezbędne jest przygotowanie dokumentu, który

nakreśli aktualną sytuację firmy i wskaże kierunki jej rozwoju. Takim dokumentem jest właśnie biznes plan. W niektórych przypadkach biznes plan nie występuje jednak wprost pod tą nazwą, lub też sporządzany jest w uproszczonej formie.

Opracowanie biznes planu lub niektórych jego elementów wymagane jest zarówno w przypadku, gdy firma chce zasilić swój budżet z zewnętrznych środków własnych jak i skorzystać z zewnętrznych środków obcych. Zakres informacji, które powinny znaleźć się w przedmiotowym dokumencie określają odbiorcy biznes planu lub/i stosowane przepisy prawne.

6.6.1. Wymagania dla prospektów emisyjnych

W celu przeprowadzenia emisji akcji przygotowywany jest prospekt emisyjny, który zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów składa się z następujących części[8]:

1. Wstępu;
2. Rozdziałów:
   — Podsumowanie i czynniki ryzyka,
   — Osoby odpowiedzialne za informacje zawarte w prospekcie,
   — Dane o emisji,
   — Dane o emitencie,
   — Dane o działalności emitenta,
   — Oceny i perspektywy rozwoju emitenta,
   — Dane o osobach zarządzających, osobach nadzorujących oraz znaczących akcjonariuszach,
   — Sprawozdania finansowe,
   — Informacje dodatkowe,
   — Załączniki,
3. Informacji objętych wnioskiem o niepublikowanie.

Szereg z wymienionych rozdziałów powinno zawierać informacje, które zawarte są również w standardowym biznes planie. Istotne analogie pomiędzy biznes planem a prospektem emisyjnym można znaleźć w rozdziałach: *Podsumowanie i czynniki ryzyka, Dane o osobach zarządzających, osobach nadzorujących oraz znaczących akcjonariuszach, Dane o działalności emitenta, Oceny i perspektywy rozwoju emitenta, czy też Sprawozdania finansowe.*

[8] Rozporządzenie Rady Ministrów z 16 października 2001 r. w sprawie szczegółowych warunków, jakim powinien odpowiadać prospekt emisyjny oraz skrót prospektu, Dz.U. z 10.12.2001 r. Nr 139, poz. 1568.

Na przykład w rozdziale *Podsumowanie i czynniki ryzyka* zamieszcza się między innymi:

1) Streszczenie najważniejszych informacji o emitencie i jego grupie kapitałowej, obejmujące:
   a) specyfikę i charakter działalności emitenta i jego grupy kapitałowej,
   b) podstawowe produkty, towary lub usługi i rynki działalności,
   c) plany i przewidywania w zakresie czynników wpływających na przyszłe wyniki,
   d) krótki opis strategii i rozwoju emitenta i jego grupy kapitałowej,
   e) wskazanie osób zarządzających emitenta i akcjonariuszy posiadających co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu.
2) Opis czynników powodujących wysokie ryzyko dla nabywcy papieru wartościowego, w szczególności czynników związanych z działalnością emitenta i jego grupy kapitałowej oraz czynników związanych z otoczeniem, w jakim prowadzi on działalność.
3) Wybrane dane finansowe obejmujące:
   a) przychody ze sprzedaży,
   b) zysk (stratę) na działalności operacyjnej,
   c) zysk (stratę) brutto,
   d) zysk (stratę) netto,
   e) aktywa razem,
   f) zobowiązania i rezerwy na zobowiązania,
   g) zobowiązania długoterminowe,
   h) zobowiązania krótkoterminowe,
   i) kapitał własny (aktywa netto),
   j) kapitał zakładowy.
4) Wskaźniki charakteryzujące efektywność działalności gospodarczej i zdolność regulowania zobowiązań emitenta tj:
   a) stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału,
   b) stopa zwrotu z aktywów,
   c) rentowność sprzedaży,
   d) stopa wypłaty dywidendy,
   e) wysokość marginesu wypłacalności i środków własnych, stanowiących jego pokrycie,
   f) wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych.
5) Wskazanie celów emisji, których realizacji mają służyć wpływy uzyskane z emisji, wraz z określeniem planowanej wielkości wpływów, określeniem, jaka część tych wpływów będzie przeznaczona na każdy z wymienionych celów, oraz wskazanie, czy cele emisji mogą ulec zmianie.

6) Wskazanie podmiotu udzielającego zabezpieczenia (gwarantującego), ze wskazaniem zabezpieczenia.

W rozdziale *Dane o działalności emitenta*, zamieszcza się między innymi:

1) Informacje o podstawowych produktach, towarach lub usługach, wraz z ich określeniem wartościowym i ilościowym oraz udziałem poszczególnych grup produktów, towarów i usług albo, jeżeli jest to istotne, poszczególnych produktów, towarów i usług w przychodach ze sprzedaży ogółem dla grupy kapitałowej i emitenta, w podziale na segmenty działalności.
2) Informacje o głównych rynkach zbytu, w podziale na krajowe i zagraniczne, według asortymentu produktów, towarów lub usług.
4) Informacje o wartości sprzedaży, z podziałem na rodzaje działalności gospodarczej i strukturę geograficzną rynków zbytu.
5) Informacje o uzależnieniu emitenta od jednego lub kilku odbiorców lub dostawców.
6) Opis struktury organizacyjnej emitenta.
7) Informacje o najistotniejszych posiadanych koncesjach lub zezwoleniach na prowadzenie działalności gospodarczej oraz pozwoleniach na korzystanie ze środowiska naturalnego, wraz z opisem ekonomicznych warunków jego eksploatacji.
8) Informacje o najistotniejszych posiadanych patentach, licencjach i znakach towarowych, z opisem ich roli w prowadzonej przez emitenta działalności gospodarczej.
9) Informacje o prowadzonych pracach badawczo-rozwojowych oraz wdrożeniowych w okresie ostatnich 2 lat i dokonaniach w tym zakresie, z wyszczególnieniem nowych produktów, rozwiązań technicznych, patentów, oraz ze wskazaniem wysokości nakładów poniesionych na te cele, o ile były one istotne dla działalności gospodarczej emitenta.
10) Opis głównych posiadanych przez emitenta nieruchomości.
11) Opis głównych inwestycji.
12) Informacje o wszczętych wobec emitenta postępowaniach: upadłościowym, układowym, ugodowym, arbitrażowym, egzekucyjnym lub likwidacyjnym – jeżeli wynik tych postępowań ma lub może mieć istotne znaczenie dla działalności emitenta.

W rozdziale *Oceny i perspektywy rozwoju emitenta* zamieszcza się między innymi:

1) Opis strategii rozwoju i zamierzeń inwestycyjnych emitenta i jego grupy kapitałowej oraz ocenę możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych, w tym inwestycji kapitałowych, w porównaniu do wielkości posiadanych środków, z uwzględnieniem planowanych zmian w strukturze finansowania tej działalności.
2) W przypadku zamieszczenia w prognozy wyników finansowych emitenta lub jego grupy kapitałowej należy zamieścić następujące informacje:
   a) prognozowane wyniki,
   b) okres, którego prognoza dotyczy,
   c) podstawy i istotne założenia tej prognozy,
   d) sposób monitorowania przez emitenta możliwości realizacji prognozowanych wyników,
   e) okresy, w jakich emitent będzie dokonywał oceny możliwości realizacji prognozowanych wyników oraz ewentualnej korekty prezentowanej prognozy, wraz ze wskazaniem zastosowanych kryteriów tej oceny.

W rozdziale *Dane o osobach zarządzających, osobach nadzorujących oraz znaczących akcjonariuszach*, zamieszcza się na przykład:

1) W odniesieniu do osób zarządzających i osób nadzorujących przedsiębiorstwo emitenta:
   a) dane osobowe, zajmowane stanowisko oraz termin upływu kadencji, na jaką zostali powołani,
   b) zasady i warunki zatrudnienia,
   c) posiadane wykształcenie, kwalifikacje i zajmowane wcześniej stanowiska, wraz z opisem przebiegu pracy zawodowej.
2) Wartość wynagrodzeń, nagród lub korzyści wypłaconych lub należnych osobom zarządzającym i nadzorującym.

W rozdziale *Sprawozdania finansowe*, zamieszcza się: sprawozdania finansowe zgodnie z obowiązującymi polskimi zasadami rachunkowości lub MSR.

6.6.2. Wymagania instytucji finansowych

Sporządzenie biznes planu jest standardowym wymaganiem w procesie ubiegania się o kredyt lub pożyczkę. Zarówno banki, jak i inne instytucje rynku finansowego zazwyczaj precyzują swoje wymagania co do treści i struktury biznes planu udostępniając wzorce tych dokumentów. Ma to pomóc potencjalnym klientom w przygotowaniu kompletnego i poprawnego biznes planu, zapewnić porównywalność różnych projektów oraz łatwość ich analizy i oceny przez instytucje finansowe. Przykładowe wymagania zostały zaprezentowane w tabelach 6.4, 6.5. Zależą one zazwyczaj od kwoty kredytu, o którą stara się przedsiębiorstwo, przeznaczenia środków i wielkości przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż oprócz biznes planu do wypełnienia

typowego wniosku kredytodawcy mogą wymagać załączenia wielu innych dokumentów takich jak na przykład:

1. Dokumenty stwierdzające status prawny, uprawniające do wykonywania działalności gospodarczej.
2. Sprawozdania finansowe wraz z informacjami dotyczącymi przyjętych zasad rachunkowości (bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych za ostatnie 2 lata obrotowe).
3. Dokumenty uzasadniające przyjęte prognozy na okres kredytowania, np. umowy, zlecenia, porozumienia, kontrakty.
4. Opinie z innych banków i instytucji finansowych obsługujących wnioskodawcę.
5. Dotychczasową historię kredytową.
6. Zaświadczenie o stanie zobowiązań podatkowych wobec budżetu państwa i ZUS-u.
7. Dokumenty dotyczące propozycji zabezpieczenia kredytu.

Tabela 6.4. Przykład wymagań dotyczących biznes planu w instytucji bankowej

BIZNES PLAN
— WERSJA PODSTAWOWA —

(wzór)

1. Opis przedsięwzięcia (streszczenie):
— cele przedsięwzięcia,
— opis produktu, szanse rynkowe,
— nakłady inwestycyjne związane z realizacją projektu i źródła finansowania, w tym udział środków własnych,
— kadra zarządzająca (doświadczenie zawodowe, wyniki dotychczasowej działalności).
2. Rynek:
— popyt na produkt (nabywcy, chłonność rynku, tendencje popytu),
— podaż produktu (główni producenci - konkurenci na rynku krajowym, ich potencjał, wielkość importu),
— pozycja przedsiębiorstwa na rynku
3. Plan realizacji przedsięwzięcia:
— zakres oraz kierunki zmian w przedsiębiorstwie (restrukturyzacja, organizacja, marketing, itp.),
— plan przedsięwzięcia:
  — program sprzedaży, działania marketingowe,
  — program kosztów operacyjnych,
  — program inwestycji w środki trwałe,
  — zapotrzebowanie na kapitał obrotowy,
  — źródła finansowania inwestycji,
  — prognoza bilansów,
  — prognoza rachunku wyników,
  — prognoza przepływów pieniężnych obejmujących przepływy operacyjne, inwestycyjne i finansowe,
— ocena efektywności inwestycji metodami dyskontowymi [NPV, IRR - porównanie wpływów oraz wydatków operacyjnych i inwestycyjnych (bez finansowych) oraz ocena przedsięwzięcia za pomocą wskaźników finansowych,
— ocena wrażliwości podstawowych wielkości planu na zmianę warunków (cen kosztów jednostkowych, kursu walut i innych).

STUDIUM WYKONALNOŚCI PROJEKTU W FORMIE ROZSZERZONEGO BIZNES PLANU

(wzór)

1. Opis projektu:
— forma prawna projektu, udziałowcy i inni sponsorzy projektu, lokalizacja projektu,
— podstawowe dane techniczno-ekonomiczne projektu, produkty oferowane przez projekt,
— nakłady inwestycyjne związane z realizacją projektu i zakładane źródła finansowania, w tym udział środków własnych.
2. Opis kadry zarządzającej projektem – życiorysy osób zarządzających projektem wraz z referencjami (doświadczenie zawodowe i wyniki dotychczasowej działalności),
3. Informacje o sponsorach projektu: historia działalności, struktura organizacyjna, kadra zarządzająca, lokalizacja, podstawowe informacje ekonomiczne za ostatnie lata (przychody, koszty, rentowność),
4. Analiza rynku projektu:
— segmenty rynku dla produktów projektu (rynki projektu),
— szacowany popyt na produkty,
— podaż produktów na rynkach projektu (produkcja sprzedaż, możliwości substytucji itp.),
— konkurencja rynkowa dla produktów projektu, w tym: identyfikacja konkurentów, skala działania, potencjał, porównanie produktów projektu z konkurencją (jakość, cena, nowoczesność, koszty wytwarzania, organizacja sprzedaży, kanały dystrybucji, reklama itp.), zakładane uwarunkowania uzyskania przewagi nad konkurencją (mocne strony produktów projektu), pozycja produktów oferowanych przez projekt na rynku (przewidywany udział w sprzedaży),
— dystrybucja produktów: zakładana wielkość sprzedaży (w tym eksportu), kanały i organizacja dystrybucji, zakładane koszty dystrybucji produktów,
— założenia marketingowe projektu: zasady kształtowania polityki cenowej, sposoby osiągania zamierzonej sprzedaży, działania w sferze promocji i reklamy, koszty marketingu,
5. Plan operacyjny projektu:
— organizacja funkcjonowania projektu: struktura organizacyjna projektu, strategia zarządzania projektem, koszty operacyjne funkcjonowania projektu,
— opis fazy inwestycyjnej projektu: opis zakładanych inwestycji, wielkość i struktura nakładów inwestycyjnych, źródła finansowania inwestycji, harmonogram realizacji inwestycji i wykorzystania środków,
— procesy produkcyjne w fazie operacyjnej projektu: poszczególne etapy procesów produkcyjnych, rodzaje i ilość niezbędnych środków produkcyjnych, źródła zaopatrzenia w surowce, koszty produkcji, plan remontów i działań modernizacyjnych, terminarz działań produkcyjnych.
6. Analiza finansowa projektu:
— potrzeby kapitałowe projektu (kapitał inwestycyjny, kapitał obrotowy).
— projekcje bilansu i rachunku wyników,
— przepływy pieniężne obejmujące przepływy operacyjne, inwestycyjne i finansowe,
— efektywność projektu z uwzględnieniem kilku scenariuszy rozwojowych z wykorzystaniem dyskontowych metod oceny (NPV, IRR – porównanie wpływów oraz wydatków operacyjnych i inwestycyjnych [bez finansowych]),
— ocena finansowa projektu za pomocą metod wskaźnikowych.
7. Syntetyczna ocena projektu:
— ocena wrażliwości projektu na zmianę parametrów (cen, kosztów, kursu walutowego i innych),
— silne i słabe strony projektu związane z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
— ogólna ocena wykonalności projektu.

Tabela 6.5. Przykład wymagań dotyczących biznes planu w instytucji pozabankowego rynku finansowego

BIZNES PLAN

(wzór)

SEKCJA A INFORMACJE OGÓLNE O WNIOSKODAWCY

A–1 Dane wnioskodawcy	
Proszę o podanie następujących danych	
1. Pełna nazwa przedsiębiorcy	
2. Adres, siedziba firmy	
3. Lokalizacja działalności przedsiębiorstwa – proszę o podanie miejsca w wykonywania działalności wraz z oddziałami	
4. Osoba uprawiona do kontaktu w sprawach dotyczących wniosku	

A–2 Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa	
Proszę zaprezentować w skrócie przedsiębiorstwo, zakres działalności, rodzaj wytwarzanych produktów/świadczonych usług. Proszę określić charakter jego własności i podać informację o ewentualnych udziałowcach przedsiębiorstwa.	
1. Data rozpoczęcia działalności	
2. Udziałowcy	
3. Przedmiot i zakres działalności	

A–3 Dodatkowe informacje i referencje		
W toku oceny wniosku, być może zaistnieje potrzeba zgromadzenia dodatkowych bądź sprawdzenia podanych informacji (zawsze z zapewnieniem poufności informacji). Proszę wskazać jedna lub dwie osoby (np. dostawca, odbiorca, pracownik administracji lokalnej), z którymi będziemy mogli się w tym celu skontaktować.		
	Osoba 1	Osoba 2
1. Imię i nazwisko		
2. Adres		
3. Miejsce zatrudnienia		
4. Zajmowane stanowisko		
5. Numer telefonu/telefaksu		

A–4 Dane autora planu przedsięwzięcia	
Jeśli niniejszy dokument został przygotowany samodzielnie, to tabelę należy pozostawić nie wypełnioną. Jeśli natomiast korzystano z pomoc innej osoby (innych osób) lub firm, należ podać jej (ich) dane.	
1. Nazwisko i imię autora	
2. Nazwa firmy	
3. Adres	
4. Numer telefonu kontaktowego telefaksu	

Ciąg dalszy ze s. 230

SEKCJA B PLAN MARKETINGOWY

B–1 Produkt/usługa	
Proszę napisać czy inwestycja wspierana przez środki uzyskane w ramach kredytu uzyskanego będzie wiązała się z rozpoczęciem nowej działalności gospodarczej, czy też oznaczać będzie rozwój już prowadzonej działalności np. poprzez wprowadzenie na rynek nowego produktu/usługi lub zwiększenie podaży już produkowanych produktów/usług? Proszę opisać swój produkt/usługę. Pokazać w jaki sposób różni się on od produktów konkurencji i na czym polega jego przewaga?	
1. Co jest celem przedsięwzięcia? — Wprowadzenie nowych produktów lub usług — Modernizacja sprzętu lub wyposażenia — Wzrost zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa (ilościowo) — Inne (jakie)	
2. Proszę opisać krótko dotychczasowe produkty i usługi	
3. Proszę opisać nowe produkty i usługi oraz określić dla nich rynek	
4. Proszę podać w jaki sposób produkt różni się od produktów/usług konkurencji. Czy jest to nowy produkt na rynku?	
5. Jeśli przedsięwzięcie wiąże się z zaoferowaniem nowego produktu/usługi, proszę wskazać jego zalety różnicujące go od innych istniejących produktów/ usług.	

B–2 Rynek	
Proszę wypełnić poniższa tabelę podając, gdzie i w jaki sposób będzie prowadzona sprzedaż (z wyróżnieniem dotvchczasowych i nowych usług/produktów).	
1. Kim są nabywcy produktów i usług? Proszę podać szacunkową liczbę potencjalnych klientów. Czy produkty i usługi są przeznaczone na rynek lokalny, regionalny, krajowy lub eksport?	
2. Jakie są oczekiwania i potrzeby nabywców odnośnie produktów i usług?	
3. Czy popyt na produkt/ usługę będzie ulegał sezonowym zmianom? Jeśli tak, jak będą minimalizowane skutki tej sezonowości?	

B–3 Konkurencja na rynku				
Proszę wskazać głównych konkurentów na rynku i zastanowić się, jaka będzie ich reakcja na uruchomienie nowego przedsięwzięcia oraz wprowadzenia produktu (usługi) na rynek? Czy dokonają oni obniżenia cen swoich produktów (usług), czy uruchomią dodatkową akcję promocyjna, a może zachowają się w jeszcze inny sposób? Jaka będzie wtedy reakcja Wnioskodawcy?				
1. Proszę podać możliwie szczegółowe dane o głównych konkurentach. Proszę dokonać oceny ich produktów/usług w skali od 1 (ocena najniższa) do 10 (ocena najwyższa) w porównaniu do własnego produktu. Należy wstawić oceny w kolumnach 2, 3, 4 oraz wyliczyć średnią w kolumnie 5.				
Nazwa	*Jakość*	*Cena*	*Reklama/promocja*	*Średni wynik punktowy*
Oferta wnioskodawcy				
Konkurent 1				
Konkurent N				
2. Proszę opisać potencjalne działania swoich konkurentów oraz swoją reakcję na te działania.				

Ciąg dalszy ze s. 231

B–4 Dystrybucja i promocja	
Proszę opisać w jaki sposób będzie prowadzona sprzedaż i promocja. Proszę pamiętać, że są różne metody promowania dóbr i usług i część z nich może b ć nieodpowiednia dla proponowanego produktu/usługi.	
1. W jaki sposób odbywa się sprzedaż?	
2. W jaki sposób klienci są oraz będą informowani o produktach/usługach? Proszę opisać formę promocji/reklamy?	
3. Jakie są relacja kosztów bezpośrednich (sprzedaż, reklama, pakowanie, dystrybucja) w stosunku do kosztów całkowitych?	

B–5 Cena						
Proszę opisać zaplanowaną politykę cenową, biorąc pod uwagę, że wielkość obrotu będzie od niej uzależniona						
1. Proszę wyjaśnić aktualnie stosowane ceny oraz określić poziom planowany. Należy podać informację dotyczącą wszystkich głównych produktów/usług (dane dla podobnych kategorii oferty można grupować w ramach jednego produktu lub usługi).						
Produkt/usługa	*Rok bazowy .....*	*1 rok .....*	*2 rok .....*	*3 rok .....*	*4 rok .....*	*5 rok .....*
1.						
2.						
Etc.						
2. Dlaczego zastosowano ceny określone w pkt. 1? Proszę podać uzasadnienie odnoszące się do sytuacji rynkowej, jakości, zmian w kosztach, itp.						
3. Jakie są warunki płatności (podać w % przychodów)?						
Sprzedaż za gotówkę						
Płatność w terminie 14 dni						
Płatność w terminie 30 dni						
Termin płatności dłuższy niż 30 dni						

B–6 Prognoza sprzedaży						
Poniżej należy oszacować wielkość sprzedaży. Miara ta pozwoli dokonać oceny spodziewanego sukcesu.						
1. Proszę podać wielkość sprzedaży (w sztukach, jednostkach, itp.) produktów/usług w kolejnych okresach. Należ uwzględnić wszystkie pozycje oferty wymienione w tabeli B–5.						
Produkt/usługa	*Rok bazowy .....*	*1 rok .....*	*2 rok .....*	*3 rok .....*	*4 rok .....*	*5 rok .....*
1.						
2.						
Etc.						
2. Proszę uzasadnić, że podane powyżej wielkości są realne i wyjaśnić, kiedy osiągnięta zostanie wartość docelowa.						

Ciąg dalszy ze s. 232

B–7 Przychody						
Poniżej należy określić przewidywane przychody ze sprzedaży podstawowych produktów/usług. Należy tego dokonać na podstawie danych z tabeli B–5 oraz B–6.						
Produkt/usługa	*Rok bazowy .....*	*1 rok .....*	*2 rok .....*	*3 rok .....*	*4 rok .....*	*5 rok .....*
1.						
2.						
Etc.						
Ogółem						

SEKCJA C ZATRUDNIENIE I PERSONEL

C–1 Personel wnioskodawcy	
Proszę scharakteryzować poziom i strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Należy podać informacje o aktualnym stanie zatrudnienia i wielkości przewidywanej. Należy uzasadnić (w przypadku tworzenia nowych miejsc pracy), jakie osoby będą zatrudniane lub jakie stanowiska pracy zostaną likwidowane.	
Proszę pamiętać, aby uwzględnić płace wszystkich tych osób w odpowiednim wierszu, w tabeli E–2.	
1. osoby zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy	
2. pozostałe osoby:	
3. Ogółem:	
4. Proszę opisać nowo tworzone stanowiska pracy (opis stanowiska, zakres czynności na każdym stanowisku oraz sposób rekrutacji). Jaki jest związek pomiędzy istota inwestycji oraz tymi stanowiskami pracy?	
4.1. stanowisko 1:	
4.2. stanowisko 2:	
4.3. stanowisko N:	
5. Szacunkowa liczba stanowisk likwidowanych oraz przyczyny zamykania tych stanowisk.	

C–2 Kadra kierownicza			
Pozycja przedsiębiorstwa jest często determinowana kwalifikacjami osób prowadzących firmę. W poniższej tabeli należ przeanalizować doświadczenie i umiejętności, które posiada kadra kierownicza wnioskodawcy.			
	Osoba odpowiedzialna za zarząd	*Osoba odpowiedzialna za finanse*	*Osoba odpowiedzialna za sprzedaż*
Imię i nazwisko			
Wiek			
Wykształcenie			
Doświadczenie			
Stanowisko			

Ciąg dalszy ze s. 233

SEKCJA D PLANOWANA INWESTYCJA

D–1 Opis planowanej inwestycji		
Należy przedstawić zakres planowanej inwestycji (np. budowa, modernizacja budynków, zakup maszyn i urządzeń, zagospodarowanie terenu, itp.) oraz wskazać jakie efekty ona przyniesie (np. wzrost sprzedaży, obniżka kosztów, podniesienie jakości, itp.). W pkt. 1-2 należy odnieść się do całokształtu działań, wskazując na udział w nim kosztów pokrywanych przez kredyt uzyskany jedynie do kosztów pokrywanych przez kredyt.		
1. uzasadnienie inwestycji:		
2. Zakres inwestycji (wymienić planowane działania wraz z uzasadnieniem, wskazując wszystkie planowane nakłady):		
Rodzaj działania/kosztów	Uzasadnienie	Koszty bez VAT (PLN)
1.		
n.		
	RAZEM (PLN):	
3. Wymienić jedynie nakłady które mają być finansowane za pomocą kredytu uzyskany w ramach działań do zrealizowania		
1.		
n.		
	RAZEM (PLN):	

D–2 Aktualne zdolności wytwórcze			
Aby posiadać ofertę produktów lub usług, niezbędne są środki produkcji, np. maszyny, urządzenia, zaplecze materiałowe oraz pomieszczenia. Proszę wymienić aktualny zakres dostępu do takich środków.			
1. Czy wnioskodawca posiada niezbędne pomieszczenia? Czy należy zwiększyć ich powierzchnie lub lokalizację?			
2. Proszę opisać ww. pomieszczenia (wielkość powierzchni, warunki, itp.).			
3. Proszę określić zasoby techniczne	*Rodzaj maszyny/urządzenia*	*Rok produkcji*	*Szacunkowa wartość*

D–3 Informacja o planowanej inwestycji	
1. Jaka wygląda proces techniczny produkcji lub oferowania usług w przypadku planowanej inwestycji.	
2. Proszę podać specyfikację techniczna planowanych maszyn i urządzeń oraz uzasadnić, że jest ona adekwatna do wymagań przedsięwzięcia.	

Ciąg dalszy ze s. 234

SEKCJA E SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA

Jeżeli firma prowadzi ewidencję w formie pełnej ewidencji księgowej wypełnia formularze E–1, E–2 i E–3. Jeżeli ewidencja prowadzona jest w formie uproszczonej wnioskodawca wypełnia formularze E–4, E–5 i E–6. Na potrzeby inwestycji każdy wnioskodawca musi sporządzić przepływy pieniężne w tabeli nr E–7.

E–1 Bilans dla osób prowadzących pełną księgowość

Bilans przedstawia zasoby przedsiębiorstwa oraz źródła ich finansowania

	Ilość miesięcy	n – 2	n – 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + 4	n + 5	n + 6
		12	12	12	12	12	12	12	12	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	**Aktywa trwałe**									
I	Wartości niematerialne i prawne									
II	Rzeczowe aktywa trwałe									
III	Należności długoterminowe									
IV	Inwestycje długoterminowe									
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe									
B	**Aktywa trwałe**									
I	Zapasy									
1	Materiał									
2	półprodukty i produkty w toku									
3	Produkty gotowe									
4	Towary									
5	Zaliczki na dostawy									
II	**Należności krótkoterminowe**									
1	Z tytułu dostaw									
2	Budżetowe									
3	Inne									
4	Dochodzone na drodze sądowej									
III	**Inwestycje krótkoterminowe**									
1	Środki pieniężne w kasie i banku									
2	Inne									
IV	**Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe**									
	AKTYWA RAZEM									
A	**Kapitał własny**									
I	Kapitał podstawowy									
II	Należne wpłaty na poczet kapitału (w.u)									
III	Udziały (akcje) własne (w.u.)									

Ciąg dalszy ze s. 235

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
IV	Kapitał zapasowy									
V	Kapitał z aktualizacji wyceny									
VI	Pozostałe kapitały rezerwowe									
VII	Zysk (strata) z lat ubiegłych									
VIII	Zysk (strata) netto									
IX	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (w.u.)									
B	**Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania**									
I	Rezerwy na zobowiązania									
II	Zobowiązania długoterminowe									
III	Zobowiązania krótkoterminowe									
1	Kredyty i pożyczki									
2	Zaliczki otrzymane na dostawy									
3	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług									
4	Zobowiązania wekslowe									
5	Zobowiązania budżetowe									
6	Z tytułu wynagrodzeń									
7	Inne									
8	Fundusze specjalne									
IV	Rozliczenia międzyokresowe									
	PASYWA RAZEM									

E–2 Rachunek zysków i strat dla osób prowadzących pełną księgowość

Rachunek ten dostarcza informacji, jak dochodowe jest przedsiębiorstwo. Należy przedstawić rzetelne dane.

	Dane za okres	n – 2	n – 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + 4	n + 5	n + 6
	Ilość miesięcy	12	12	12	12	12	12	12	12	12
A	**Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi**									
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów									
II	Zmiana stanu produktów									
III	Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby									
IV	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów									
B	**Koszt działalności operacyjnej**									
I	Amortyzacja									
II	Zużycie materiałów i energii									
III	Usługi obce									

Ciąg dalszy ze s. 236

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
IV	Podatki i opłaty									
V	Wynagrodzenia									
VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia									
VII	Pozostałe koszty rodzajowe									
VIII	Wartość sprzedanych towarów i materiałów									
C	**Wynik na sprzedaży**									
D	Pozostałe przychody operacyjne									
E	Pozostałe koszty operacyjne									
F	**Wynik na działalności operacyjnej**									
G	Przychody finansowe									
H	Koszty finansowe									
	w tym odsetki									
I	**Wynik na działalności gospodarczej**									
J.I	Zyski nadzwyczajne									
J.II	Straty nadzwyczajne									
K	**Wynik brutto**									
L	Podatek dochodowy									
M	Inne obciążenia									
N	**Wynik netto**									

E–3 Sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych – dla firm objętych pełną księgowością

Jest elementem planowania finansowego. Jego celem jest pokazanie faktycznej gotówki pozostającej do dyspozycji wnioskodawcy, jak również kierunków jej przepływów w sferze wydatków i wpływów

		n – 2	n – 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + 4	n + 5	n + 6
A	**Przepływ środków pieniężnych z działalności operacyjnej**									
I	Wynik finansowy netto (zysk/ /strata)									
II	Korekty o pozycje:									
1	Amortyzacja									
2	Zmiana stanu rezerw									
3	Zmiana stanu zapasów									
4	Zmiana stanu należności i roszczeń									
5	Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych oraz funduszy specjalnych									

Ciąg dalszy ze s. 237

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6	Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych czynnych									
7	Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych biernych									
8	Pozostałe pozycje									
III	Środki pieniężne z działalności operacyjnej (I +/– II)									
B	Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej									
I	Inwestycje netto									
II	Pozostałe pozycje									
III	Środki pieniężne z działalności inwestycyjnej									
C	Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej									
I	Zaciągnięcie/spłata długoterminowych kredytów									
II	Zaciągnięcie/spłata krótkoterminowych kredytów									
III	Płatności dywidend i innych wypłat na rzecz właścicieli									
IV	Płatności zobowiązań z tytułu leasingu finansowego									
V	Wpływy z emisji akcji i udziałów oraz dopłaty do kapitału									
VI	Pozostałe pozycje									
VII	Środki pieniężne netto z działalności finansowej (I do IX)									
D	Zmiana stanu środków pienięż-nych netto (A.III +/– B.X +/– C.X)									
E	Środki pieniężne na początek roku obrotowego									
F	Środki pieniężne na koniec roku obrotowego									

E–4 Bilans dla osób prowadzących uproszczoną księgowość

Jest elementem planowania finansowego. Jego celem jest pokazanie faktycznej gotówki pozostającej do dyspozycji wnioskodawcy, jak również kierunków jej przepływów w sferze wydatków i wpływów

	n – 2	n – 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + 4	n + 5	n + 6
Aktywa trwałe razem									
Nieruchomości									

Ciąg dalszy ze s. 238

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
maszyny i urządzenia									
środki transportu									
Inne									
zapasy razem									
materiały i surowce									
produkcja w toku									
wyroby gotowe									
towary									
Inne									
należności razem									
środki pieniężne razem									
udokumentowane									
W kasie									
W banku									
Inne środki									
inne aktywa razem									
RAZEM AKTYWA									
Pasywa									
Kapitały własne									
W tym zysk zatrzymany									
Kredyty i pożyczki w tym									
Kredyty i pożyczki długoterminowe									
Kredyty i pożyczki krótkoterminowe									
Zobowiązania razem									
Wobec dostawców									
budżetu									
ZUS									
pracowników									
Inne									
Inne pasywa									
RAZEM PASYWA									

E–5 Rachunek zysków i strat dla osób prowadzących uproszczoną księgowość

Rachunek ten dostarcza informacji, jak dochodowe jest przedsiębiorstwo. Należy przedstawić rzetelne dane.

	n – 2	n – 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + 4	n + 5	n + 6
1. Wartość sprzedanych wyrobów towarów i usług (baz VAT)									

Ciąg dalszy ze s. 239

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Pozostałe przychody									
3. Razem przychody (1 + 2)									
4. Zakup towarów handlowych i materiałów wg cen zakupu wraz z kosztami ubocznymi zakupu									
5. Koszty reprezentacji i reklamy objęte limitem									
6. Wynagrodzenia ogółem, w tym									
— wynagrodzenia pracowników									
— wynagrodzenia właścicieli									
— narzuty na płace									
7. Amortyzacja									
8. Koszty operacji finansowych (odsetki i prowizje)									
— w tym odsetki									
— pozostałe									
9. Pozostałe koszty razem, w tym:									
— czynsz									
— transport									
— telefon									
— pozostałe									
10. Razem koszty (4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9)									
11. Zapas początkowy									
12. Zapas końcowy									
13. Koszty uzyskania przychodu (10 + + 11 – 12)									
14. Zysk brutto (3 – 13)									
15. Podatek									
16. Zysk netto (14 – 15)									
17. Koszty utrzymania właściciela									
18. Zysk zatrzymany (16 – 17)									

E-6 Przepływy pieniężne – dla osób prowadzących uproszczoną księgowość

Przepływy pieniężne są niezbędnym składnikiem planowania finansowego

	n – 2	n – 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + 4	n + 5	n + 6
Przychody									
Koszty									
Zmiana stanu zapasów									
Zysk brutto									

Ciąg dalszy ze s. 240

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Podatek									
Zysk netto									
Amortyzacja									
CF									
Odsetki									
Spłata rat kapitałowo-odsetkowych									
Wynik po spłacie rat kapitałowych									
Koszty utrzymania właścicieli									
REZERWA									

E-7 Przepływy pieniężne na potrzeby oceny efektywności inwestycji

Sporządzanie przepływów pieniężnych jest niezbędne do oceny inwestycji. Podstawowymi wskaźnikami są NPV i PR

Zysk na sprzedaży									
Podatek									
Amortyzacja									
NOPLAT									
Nakłady inwestycyjne									
Zmiana kapitału obrotowego									
NCF									
Stopa dyskontowa									
Okres trwania inwestycji									
Współczynnik dyskonta									
DCF									
NPV									
IPR									

Podpisy w imieniu wnioskodawców

Imię i nazwisko .... Data, miejscowość ....

6.6.3. Wymagania funduszy

Wielość funduszy działających na polskim rynku oraz różne cele i zasady ich funkcjonowania sprawiają, że definiowane przez te organizacje wymagania dotyczące biznes planów są specyficzne dla każdej z nich i dostosowane do celów, na które można uzyskać środki z tego źródła finansowania. Ponieważ wiele funduszy nastawionych jest na obsługę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw rozpoczynających lub prowadzących już dzia-

łalność gospodarczą, zawartość i struktura biznes planów ma zazwyczaj formę uproszczoną. W tabelach 6.6–6.8 przedstawiono przykładowe wymagania dotyczące sporządzania biznes planów dla potrzeb pozyskania środków z funduszy pożyczkowych, Funduszu Pracy i funduszy unijnych.

Tabela 6.6. Przykład wymagań w zakresie biznes planu w funduszu pożyczkowym

BIZNES PLAN

(wzór)

INFORMACJA NA TEMAT REALIZOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA

I. Informacje ogólne o firmie

1. Nazwa: ....
2. Adres: ....
3. Numer REGONU: ....
4. Numer NIP: ....
5. Rodzaj działalności wg PKD (wymienić wiodące): ....
6. Forma prawna (działalność indywidualna, spółka cywilna, spółka z o.o., spółka akcyjna): ....
7. Właściciele firmy (nazwa firmy, imię nazwisko, % własności): ....
8. Lokalizacja: ....
9. Kapitał założycielski: ....
10. Forma rozliczeń z Urzędem Skarbowym (karta podatkowa, ryczałt ewidencjonowany, księga przychodów i rozchodów, księgi rachunkowe): ....
11. Kierownictwo firmy: (stanowisko, imię i nazwisko, doświadczenie) ....
12. Średnioroczne zatrudnienie w poprzednim roku obrotowym ...., w momencie składania wniosku.................. przewidywany wzrost zatrudnienia o .... (w osobach).
13. Krótki opis działalności (od jak dawna jest prowadzona?)

    Ważniejsze osiągnięcia firmy: ....

    Nazwa i numer rachunku w banku: ....

II. Zatrudnienie i personel

1. Informacja o poziomie i strukturze zatrudnienia
    a) osoby zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy (liczba i stanowiska) ....
    b) pozostałe osoby (liczba i stanowiska) ....
    c) nowotworzone stanowiska pracy ....
2. Kadra kierownicza

	Osoba odpowiedzialna za zarząd	Osoba odpowiedzialna za finanse	Osoba odpowiedzialna za sprzedaż
Imię i nazwisko			
Wiek			
Wykształcenie			
Doświadczenie			
Stanowisko			

Ciąg dalszy ze s. 242

III. Dane dotyczące produktów lub usług

1. Opis produktu lub usługi – prosimy podać główne cechy i zalety. Czy są to produkty (usługi) już istniejące? Czym produkt wyróżnia się spośród produktów dostępnych na rynku i jaka jest jego przewaga nad produktami konkurencyjnymi? ....
2. Zakres przeprowadzonego badania rynku. Czy oferowany produkt lub usługa zapełnia istniejącą na rynku lukę i zaspakaja potrzeby nabywców? Prosimy uzasadnić ....
3. Możliwości produkcyjne firmy i stopień ich wykorzystania: (planowana wielkość produkcji ilościowo-wartościowa, obrót, tempo dochodzenia do pełnych zdolności) ....
4. Posiadane patenty i znaki towarowe: ....
5. Zapewnienie jakości produktów lub usług (w jaki sposób?) ....

IV. Ocena rynku

1. Odbiorcy produktów lub usług (kto? klient indywidualny, hurtownicy? udział w %, z jakiego obszaru? Przewidywana forma rozliczeń – gotówka, czek , przelew bankowy – struktura %; jak duży jest popyt w stosunku do Twojej oferty – podaj wielkości liczbowe): ....

    Przykładowi główni odbiorcy:

	Nazwa i adres odbiorcy	% sprzedaż ogółem	termin zapłaty (w dniach)
a.	....	....	....
b.	....	....	....
c.	....	....	....

    Przykładowi główni dostawcy:

	Nazwa dostawcy	udział w dostawach	termin zapłaty (w dniach)
a.	....	....	....
b.	....	....	....
c.	....	....	....

3. Posiadane umowy z dostawcami, odbiorcami, podwykonawcami, zamówienia (jeżeli są załącz kopie, jeżeli nie ma – podaj powód ?): ....
4. Zasięg rynku (dzielnica, miasto, region, kraj, zagranica):

    Początkowo: .... Docelowo: ....
5. Tendencje rozwoju rynku (odkreśl właściwą):

    Rosnące .... Stabilizujące się .... Malejące ....
6. Sezonowość popytu. Jak zamierzasz przeciwdziałać jego negatywnym skutkom? ....
7. Główni konkurenci na rynku. Podaj, ilu występuje na obszarze Twojego działania, jacy są: mali, czy są to duże firmy, jak wygląda nasycenie rynku, na czym polega Twoja przewaga nad nimi, a w czym nie jesteś w stanie im zagrozić? ....

    Podaj trzech głównych konkurentów:

	Nazwa	Silne strony	Słabe strony
a.	....	....	....
b.	....	....	....
c.	....	....	....

8. Plan marketingowy i podstawowe elementy marketingu stosowane na rynku przez firmę: Cele (co chcesz osiągnąć długofalowo i w ciągu najbliższego roku?): ....

    Poprzez jakie działania: ....

Ciąg dalszy ze s. 243

Np. w zakresie:

— produkt ....

— cena ....

— opakowanie ....

— promocja ....

— dystrybucja ....

9. Możliwość zmiany profilu produkcji i dostosowania się do sytuacji rynkowej w przypadku trudności ze zbytem: ....
....

Projekcja sytuacji ekonomiczno-finansowej

A. Uproszczony bilans

Bilans przedstawia zasoby przedsiębiorstwa oraz źródła ich finansowania. Format wymaganego bilansu jest uproszczony. Aktywa muszą równać się pasywom

Aktywa	*Rok poprzedni*	*Rok bieżący*	*Okres spłaty pożyczki*			
MAJĄTEK TRWAŁY (A do F):						
A) grunty						
B) budynki i budowle						
C) maszyny i urządzenia						
D) inwestycje rozpoczęte						
E) długoterminowe papiery wartościowe						
F) pozostały majątek trwały						
MAJĄTEK OBROTOWY (G do J):						
G) należności i roszczenia						
H) zapasy						
I) środki pieniężne						
J) pozostały majątek obrotowy						
AKTYWA RAZEM (MAJĄTEK TRWAŁY I OBROTOWY)						
Pasywa						
PASYWA DŁUGOTERMINOWE (K do L):						
K) fundusze własne						
L) zobowiązania długoterminowe (w tym kredyty i pożyczki)						
PASYWA KRÓTKOTERMINOWE (M do O):						
M) zobowiązania krótkoterminowe (bez kredytów i pożyczek)						
N) kredyty i pożyczki krótkoterminowe						
O) pozostałe pasywa						
PASYWA RAZEM (DŁUGO- I KRÓTKOTERMINOWE):						

Ciąg dalszy ze s. 244

B. Rachunek zysków i strat

Rachunek ten dostarcza informacji, jak dochodowe jest przedsiębiorstwo. Należy przedstawić rzetelne dane.

Pozycja	*Rok poprzedni*	*Rok bieżący*	*Okres spłaty pożyczki*			
A. Przychody ogółem, w tym:						
Sprzedaż produktów i usług						
Sprzedaż materiałów i towarów						
Zyski nadzwyczajne						
Pozostałe przychody						
B. Koszty ogółem:						
Amortyzacja						
Materiały i energia						
Wynagrodzenia i pochodne						
Zakup usług						
Koszty finansowe (np. odsetki)						
Sprzedaż towarów w cenie nabycia						
Podatki						
Wzrost stanu produktów (+)						
Spadek stanu produktów (–)						
Pozostałe koszty						
Straty nadzwyczajne						
C. Dochód (strata) brutto: A–B						
D. Podatek dochodowy						
E. Zysk netto						
Uzasadnienie zmiany wielkości w najważniejszych pozycjach						

Zagrożenia związane z realizacją przedsięwzięcia ....

Niniejszym przedstawiam powyższy zestaw informacji wraz informacjami nt. sytuacji finansowej.

....

data Imię i nazwisko podpis klienta

Tabela 6.7. Przykład wymagań w zakresie biznes planu dla pozyskania środków z Funduszu Pracy

PLAN DZIAŁALNOŚCI

(wzór)

INFORMACJA NA TEMAT REALIZOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA

I. Dane dotyczące bezrobotnego

- Imię i nazwisko: .... imię ojca: ....
- Data urodzenia: .... wiek: ....
- Adres zamieszkania z kodem, telefon: ....
- Seria i Nr dowodu osobistego, przez kogo i kiedy wydany: ....
- PESEL: .... NIP: ....
- Wykształcenie:
  a) podstawowe, zawodowe, średnie, policealne, wyższe - nazwa szkoły i rok ukończenia: ....
  b) stopień (tytuł zawodowy – naukowy): ....
- Stan cywilny: ....
- Zawód i staż pracy: ....
  a) wyuczony: ....
  staż pracy w zawodzie wyuczonym: .... lat
  b) staż pracy ogółem: .... lat
  c) specjalność wyuczona: ....
  d) dodatkowe kwalifikacje i doświadczenie zawodowe: ....
  e) ukończone szkolenia niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej: ....
  f) zamiar ukończenia szkolenia ABC biznesu – data zapisu – na kurs ....
- Stosunek do powszechnego obowiązku obrony ....
- Ostatnie miejsce pracy
  zatrudnienie: od .... do .... na stanowisku: ....
  forma rozwiązania umowy o pracę: ....
- Bezrobotna(y) od dnia: ....pobierająca(y) zasiłek nie pobieraj ca(y) zasiłku od dnia
  ...., rejestracja jako bezrobotny po raz pierwszy, po raz kolejny – podać który – ....
- Wnioskodawca prowadził działalność gospodarczą na własny rachunek i uzyskał wpis do rejestru działalności gospodarczej – Nr rejestru .... z dnia
  .... i wyrejestrował działalność gospodarczą dnia
  ....
  Nr rejestru ....
  Podać rodzaj działalności prowadzonej i wyrejestrowanej oraz okres jej prowadzenia i przyczyny wyrejestrowania
  ....
- Maksymalna wysokość środków na podjęcie działalności gospodarczej.

Zgodnie z art. 46 ust 1 pkt 2 bezrobotnemu mogą być przyznane środki na podjęcie działalności gospodarczej w wysokości nie przekraczającej 500% przeciętnego wynagrodzenia. W przypadku gdy działalność jest podejmowana na zasadach ogólnych dla spółdzielni socjalnych w rozumieniu przepisów prawa spółdzielczego, wysokość przyznanych bezrobotnemu środków nie może przekraczać 300% przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka założyciela spółdzielni oraz 200% przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka przystępującego do niej po założeniu spółdzielni.

Ciąg dalszy ze s. 246

- Kwota wnioskowanych środków: .... zł
- Rodzaj działalności gospodarczej, które bezrobotny zamierza podjąć: ....
- Opis przedsięwzięcia oraz przesłanki skłaniające wnioskodawcę do podjęcia działalności gospodarczej: ....
  ....
- Ryzyko związane z realizacją przedsięwzięcia: ....

II **Kalkulacja kosztów związanych z podjęciem działalności jakie zostaną poniesione do dnia poprzedzającego dzień jej rozpoczęcia, źródła ich finansowania oraz wskazanie działań podjętych na rzecz uruchomienia działalności, dotyczących w szczególności pozyskania lokalu , uzyskania niezbędnych pozwoleń oraz odbycia szkoleń.**

1. Koszty związane z podjęciem działalności gospodarczej: .... zł (pkt 2 + 3) 2.
2. Zaangażowane środki własne:

Lp.	Wyszczególnienie	Kwota

3a. Szczegółowa specyfikacja i harmonogram wydatków do dnia poprzedzającego dzień rozpoczęcia działalności gospodarczej w ramach wnioskowanych środków – dotyczy wyłącznie zakupów związanych z uruchomieniem działalności gospodarczej:

Lp.	Przedmiot zakupu	Cena zakupu	Termin realizacji zakupu	Źródło zaopatrzenia

a) Rozliczenie wydatkowania przez bezrobotnego otrzymanych środków na podjęcie działalności gospodarczej jest dokonywane w kwocie brutto.

- Planowane miejsca prowadzonej działalności gospodarczej – lokalizacja: ....
- Termin rozpoczęcia prac przygotowawczych: ....
- Stan zaawansowania prac: ....
- Termin zakończenia prac związanych z uruchomieniem działalności gospodarczej: ....
- Działania podjęte na rzecz uzyskania niezbędnych pozwoleń na prowadzenia działalności gospodarczej: ....
- Deklaracja w zakresie terminu rozpoczęcia działalności gospodarczej: ....

SPOSÓB FINANSOWANIA

III **Przewidywane efekty ekonomiczne prowadzenia działalności gospodarczej (przez okres 12 miesięcy od dnia faktycznego uruchomienia działalności w układzie kwartalnym).**

KOSZTY	DOCHODY

IV Przewidywany rynek zbytu i konkurencja

- Rozmiary rynku (podaj obszar, który będzie rynkiem zbytu Twoich produktów, usług): ....
- Klienci (na ile oceniasz liczb podstawowych klientów): ....

Ciąg dalszy ze s. 247

- Odbiorcy (kim będą Twoi odbiorcy): ...
- Dostawcy (czy znasz potencjalnych dostawców produktów i usług, którzy będą Ci potrzebni do prowadzenia przedsięwzięcia [surowce, transport, odbiór odpadów itp.]) ...
- Kim są Twoi najwięksi konkurenci? Jaka jest konkurencja na Twoim rynku? ...
- Czy zamierzasz reklamować swoją działalność, a jeżeli tak, to w jakiej formie? ...

V **Proponowana forma zabezpieczenia zwrotu przez bezrobotnego środków otrzymanych na podjęcie działalności gospodarczej:**

- poręczenie osób fizycznych, weksel z poręczeniem wekslowym (aval), gwarancja bankowa, zastaw na prawach lub rzeczach, blokada rachunku bankowego, akt notarialny o dobrowolnym poddaniu się egzekucji przez dłużnika. W przypadku poręczenia osób fizycznych proszę podać imiona, nazwiska, adresy zamieszkania, serie i numery dowodów osobistych poręczycieli:

  1. ...
  2. ...

VI **Istniejące zadłużenie wnioskodawcy.**

Zadłużenie wobec banków, podmiotów gospodarczych, budżetu państwa, ZUS, osób fizycznych oraz zobowiązania z tytułu udzielonych poręczeń, gwarancji wnioskodawcy i współmałżonka wnioskodawcy jest następujące:

Lp.	Podmiot wobec którego istnieje zobowiązanie	Kwota zobowiązania	Kwota pozostała do spłaty	Data powstania zobowiązania	Forma prawnego zabezpieczenia	Data wygaśnięcia zobowiązania
1						
2						
3						

podpis wnioskodawcy: ...

Tabela 6.8. Przykład wymagań w zakresie biznes planu przygotowywanego dla potrzeb pozyskania środków z funduszy unijnych

INFORMACJA DODATKOWA – BIZNES PLAN

(wzór)

DLA WNIOSKODAWCÓW UBIEGAJĄCYCH SIĘ O WSPARCIE W RAMACH SEKTOROWEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO – WZROST KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW –

A **Podstawowe informacje dotyczące projektu**

A.1. Informacje dotyczące wnioskodawcy	
Prosimy o podanie następujących informacji dotyczących wnioskodawcy	
1. Pełna nazwa:	
2. NIP:	
3. REGON:	
4. Adres siedziby:	
5. Osoba uprawniona do kontaktu:	
5.1. Telefaks (wraz z nr kierunkowym):	
5.2. Telefon:	
5.3. Adres poczty elektronicznej:	
6. Czy Wnioskodawca ma status podatnika VAT (TAK/NIE)	

A.2. Lokalizacja projektu	
Proszę podać dane dotyczące nieruchomości, przy której lub, w której projekt będzie zlokalizowany. W celu właściwego określenia miejsca realizacji projektu bardzo proszę o zapoznanie się z informacjami zawartymi w Wytycznych dla Wnioskodawców.	
1. Województwo:	
2. Powiat:	
3. Gmina:	
4. Miejscowość:	
5. Kod pocztowy:	
6. Ulica:	
7. Numer domu:	
8. Nr lokalu:	
9. Status prawny nieruchomości: określić formę władania nieruchomością; jeśli jest dzierżawiona, to na jaki okres i jakie są ograniczenia? (okres wypowiedzenia)	
10. Pozostałe miejsca realizacji projektu (jeśli dotyczy). Proszę podać województwo, powiat, gminę, miejscowość, kod pocztowy, ulicę, nr domu i lokalu (jeśli możliwe)	

Ciąg dalszy ze s. 249

B Opis dotychczasowej działalności wnioskodawcy

B.1. Działalność wnioskodawcy			
Proszę określić rodzaj prowadzonej (lub prowadzonych) działalności gospodarczej oraz podać numer EKD lub PKD (cztery cyfry).			
Działalność	Charakterystyka	Udział % w ostatnim roku obrotowym w ogólnej wartości przychodów ze sprzedaży	Udział % pracujących w ogólnej liczbie pracujących
Podstawowa: Nr EKD lub PKD:			
działalność, której dotyczy projekt (jeśli inna niż podstawowa) nr EKD lub PKD:			
Inna; Nr EKD lub PKD			
Inna; Nr EKD lub PKD			

B.2. Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa		
Proszę w kilku zdaniach opisać historię przedsiębiorstwa, główny przedmiot działalności, (maksymalnie 1 strona):		
....		
....		
....		
W poniższej tabeli proszę wymienić otrzymane certyfikaty i nagrody:		
Certyfikaty/Nagrody	Czego dotyczyły (krótki opis)	Rok przyznania

B.3. Oferta wnioskodawcy i przychody z działalności				
Proszę opisać podstawowe produkty/usługi/towary oferowane na rynku w chwili złożenia wniosku oraz te, które przestały być oferowane w ciągu ostatnich 6 miesięcy (wyjaśnić przy tym, dlaczego nie są już oferowane). Istotne jest, aby określić faktyczny poziom sprzedaży produktów i usług. Produkty, usługi i towary należy wymienić w kolejności, w jakiej przychody z ich sprzedaży w ostatnim czasie stanowiły udział w przychodach ogółem (od największego do najmniejszego). W przypadku usług/produktów podobnych można je grupować ze względu na charakterystyczne cechy oraz jednakowe jednostki miary. Wartość proszę podać w złotych za 2 poprzednie lata obrotowe oraz okres bieżący (zgodnie z zapisami Sekcji F).				
Produkty/usługi/towary	Wartość przychodów w PLN			Uwagi
	za przedostatni rok obrotowy rok	za ostatni rok obrotowy rok	od .... do .... kwartału roku bieżącego	
Produkty/usługi/towary oferowane obecnie				

Ciąg dalszy ze s. 250

Produkty/usługi/towary które przestały być oferowane w ciągu ostatnich 6 miesięcy				
RAZEM				
Proszę podać łączną wartość przychodów ze sprzedaży produktów, usług, materiałów, towarów w PLN:				
Łącznie za przedostatni rok:				
Łącznie za ostatni rok:				
Łącznie za .... miesięcy roku bieżącego:				

B.4. Charakterystyka dostawców	
Charakterystyka rynku: Kto jest głównym odbiorcą? Proszę określić udział poszczególnych odbiorców (grup odbiorców) w przychodach ze sprzedaży.	
Jakie są oczekiwania i potrzeby klientów? W jakim stopniu Państwa oferta odpowiada na te oczekiwania? Czy coś trzeba zmienić? Jeśli tak, to co?	
W których segmentach Państwa oferty popyt jest rosnący, a gdzie malejący? Sprzedaż, których produktów, usług lub towarów ulega wahaniom sezonowym? Jak poważne jest to zjawisko?	
Jacy są Państwa konkurenci? Na jakim rynku działają? W jakim zakresie Państwa oferta jest lepsza, a w jakim gorsza? Czym różni się Państwa oferta od konkurencji. Proszę wyczerpująco odpowiedzieć na poniższe pytania: Czy konkurenci są silniejsi, czy słabsi w danym segmencie, w którym działalność jest prowadzona? Dla każdej grupy produktów, usług lub towarów proszę opisać pozycję konkurencji oraz swoją w następujących obszarach: jakości, ceny, reklamy/promocji, grup klientów w poniższej tabeli:	
Oferta wnioskodawcy	Oferta konkurencji (opis)
Oferta 1:	
Oferta 2:	
Oferta n:	

B.5. Charakterystyka dostawców			
Kto jest dostawcą? Proszę wymienić głównych dostawców w ramach ofert produktowych opisanych w tabeli B4 powyżej oraz alternatywne źródła zaopatrzenia (takie, które można wykorzystać zamiennie). Należy podać udział % poszczególnych źródeł. Jakie są zalety i wady aktualnych Państwa dostawców?			
	Charakterystyka dostawcy	% udział w dostawach	Alternatywne źródła dostaw
Oferta 1:			
Oferta 2:			
Oferta n:			

Ciąg dalszy ze s. 251

B.6. Potrzeby inwestycyjne	
Zgłaszany projekt inwestycyjny z pewnością jest związany z potrzebami wynikającymi z analizy dotychczasowej działalności. Proszę scharakteryzować te potrzeby oraz wyjaśnić, z czego one wynikają. W tym celu należy odpowiedzieć na poniższe pytania.	
Jakie są potrzeby wnioskodawcy? Od kiedy one istnieją? Dlaczego nie zostały zaspokojone?	
Czy dzięki realizacji zgłoszonego projektu inwestycyjnego wszystkie bieżące potrzeby zostaną zaspokojone? Jeśli nie to, dlaczego wybrano właśnie taki a nie inny zakres inwestycji?	
Proszę krótko scharakteryzować zakres projektu. W tym miejscu nie trzeba określać parametrów technicznych inwestycji (Np. maszyn i urządzeń), ale należy pogrupować zakres przedmiotowy przedsięwzięcia ze względu na etapy działań (Np. budowa/remont pomieszczeń, wyposażenie w maszyny służące do ..., itp.). Szczegóły dotyczące projektu zostaną przedstawione w części C.	
Jeżeli w ramach zgłaszanego projektu konieczny jest zakup nieruchomości niezabudowanej lub zabudowanej proszę opisać planowany zakres zakupu oraz uzasadnić jego konieczność. Np. jeśli w ramach projektu konieczne jest zakupienie nieruchomości zabudowanej, to proszę określić jej wielkość i cechy oraz uzasadnić konieczność jej zakupu w kontekście realizacji projektu.	
Jeżeli w ramach zgłaszanego projektu konieczny jest zakup robót i materiałów budowlanych, proszę uzasadnić związek tego zakupu z celami przedsięwzięcia objętego wsparciem (tzn. że są niezbędne do prawidłowej realizacji i osiągnięcia celów projektu).	
Jeżeli w ramach zgłaszanego projektu konieczne jest nabycie środków transportu proszę uzasadnić, że stanowią one niezbędny element projektu i będą wykorzystywane jedynie do celu określonego w projekcie. Proszę przedstawić wiarygodną metodę weryfikacji wykorzystania środków transportu jedynie do celu określonego w projekcie.	

C Opis projektu

C.1. Cel projektu	
Proszę scharakteryzować podstawowe cele projektu. Należy posługiwać się wymienionymi poniżej kategoriami celu i określić jak będzie on realizowany. W przypadku, gdy w ramach przedsięwzięcia dany cel nie będzie realizowany, należy w prawej kolumnie wpisać „nie dotyczy".	
Kategoria celu	Jak cel będzie realizowany?
Poprawa warunków pracy w przedsiębiorstwie (bezpieczeństwo i higiena pracy)	
Wzrost/poprawa konkurencyjności na rynku (lokalnym/regionalnym/krajowym/międzynarodowym)	
Wprowadzenie nowych/ulepszenie produktów/usług (jakich)	
Ilościowy wzrost zdolności sprzedaży (wskazać, których produktów/usług/towarów)	
Obniżenie kosztów działalności	
Ochrona środowiska naturalnego	
Zwiększenie zatrudnienia (w tym kobiet)	
Budowa/rozwój społeczeństwa informacyjnego	
Inne (jakie?)..	

Ciąg dalszy ze s. 252

C.2.	Innowacyjność projektu
1.	Inwestycje powinny być innowacyjne. Innowacja może mieć charakter produktowy lub procesowy Proszę określić charakter innowacji projektu (czy ma ona charakter produktowi czy procesowy) i opisać na czym ma ona polegać.
	....
2.	Proszę określić zakres stosowania wprowadzanej w ramach projektu innowacyjności. Czy wprowadzana innowacja dotyczy Państwa przedsiębiorstwa / regionu / kraju / świata, odnosząc się do dotychczasowej działalności oraz konkurencji.
	....
3.	Proszę określić na czym sformułowali Państwo stwierdzenie dotyczące zakresu wprowadzanej w ramach projektu innowacji. Jeżeli wprowadzana innowacja została określona przez Państwa jako innowacja na poziomie **kraju lub wiata** proszę wymienić źródła potwierdzenia tego faktu (np.: dokumenty patentowe, dokumenty określające standardy i normy, publikacje naukowe, dostępnych badań, wyników przeszukiwania baz danych, literatury fachowa, raporty marketingowe, opinie jednostek naukowo-badawczych o wdrażanej technologii). Proszę pamiętać o konieczności dołączenia do wniosku kopii tych dokumentów.
	....
4.	Proszę określić, jakie mierzalne rezultaty przyniesie Państwa przedsiębiorstwu wdrożona innowacja. Proszę pamiętać, e przedstawione mierzalne rezultaty powinny być spójne z pkt. 15 Wniosku o dofinansowanie „Skwantyfikowane wskaźniki realizacji celów projektu".

Mierzalne wskaźniki	Jednostka	Poziom obecny	Poziom po wprowadzeniu projektu innowacyjnego

5.	Proszę określić, jakie jakościowe rezultaty przyniesie Państwa przedsiębiorstwu wdrożona innowacja. Proszę pamiętać, że przedstawione mierzalne rezultaty powinny być spójne z pkt. 14 Wniosku o dofinansowanie „Cele planowanego projektu".
	....
	Uwagi (nie obowiązkowo):
	....

C.3. Sposób wdrażania zaawansowanych technologii
Proszę opisać jaka i w jaki sposób zaawansowana technologia będzie wdrażana. Proszę dokonać charakterystyki cyklu produkcyjnego / realizacji usług / dystrybucji w ramach wdrażanej technologii. Czy materiały / produkty / towary używane w procesie są dostępne na rynku?
....

Ciąg dalszy ze s. 253

C.4. Zasoby techniczne do realizacji projektu	
Przed wdrożeniem projektu istotna jest weryfikacja możliwości technicznych wdrożenia projektu. W tym celu w poniższej tabeli proszę szczegółowo odnieść się do postawionych kwestii. Jeżeli odpowiedź na jakiekolwiek zadane pytanie brzmi nie, należy sprecyzować, kiedy dane kryterium zostanie spełnione.	
Czy wnioskodawca posiada pomieszczenia niezbędne do zlokalizowania w nich nabywanych środków trwałych/realizacji projektu? Należy opisać wyposażenie, infrastrukturę tych pomieszczeń	
W przypadku prac budowlanych i modernizacyjnych: czy posiadane jest pozwolenie na budowę. Jeżeli nie proszę określić przewidywany termin otrzymania pozwolenia.	
Inne niezbędne zasoby techniczne do realizacji projektu (proszę wymienić):	

C.5. Doświadczenie i zasoby ludzkie	
Wiele przedsięwzięć nie daje się zrealizować ze względu na brak wystarczającego doświadczenia wiedzy lub kompetencji. W poniższej tabeli należy wykazać, czy wnioskodawca posiada doświadczenie oraz kadry gwarantujące prawidłową realizację projektu.	
Jakie najważniejsze inwestycje wnioskodawca zrealizował w ciągu ostatnich 24 miesięcy? Podać zakres rzeczowy oraz ich wartość.	
Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie finansami, sprzedażą, produkcją? Proszę określić wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe tych osób	
Czy wnioskodawca posiada certyfikat zarządzania jakością serii ISO 9000, ISO 14000, lub równorzędny?	
Wymienić inne posiadane certyfikaty, nagrody, wyróżnienia.	
Czy wnioskodawca posiada doświadczenie w korzystaniu z programów pomocowych Unii Europejskiej? Jakich?	
Czy posiadane zasoby ludzkie są wystarczające do wdrożenia projektu oraz osiągnięcia celów określonych w projekcie?	

C.6. Zakres rzeczowy projektu, kosztorys oraz harmonogram realizacji (nie dotyczy finansowania projektu w drodze leasingu)					
Należy określić harmonogram realizacji zakresu rzeczowego całego projektu (w tym działań niekwalifikowanych, bez których realizacja projektu nie będzie mogła nastąpić). Proszę pamiętać, aby podane informacje korespondowały z treścią pkt 21. wniosku o pomoc finansową. Należy pamiętać o konieczności uwzględnienia okresu niezbędnego na dokonanie procedury wyboru wykonawców/dostawców zgodnie z procedurą określoną w Uzupełnieniu Programu SPO-WKP. W kolumnie „Opis" należy opisać planowany sposób realizacji działań niezbędnych do realizacji projektu, Np. remont hali produkcyjnej, zakup centrum obróbczego do ...., instalacja centrum obróbczego itd.; a także konieczność przeprowadzenia procedury wyboru wykonawców/dostawców (zgodnie z SPO-WKP).					
Proszę podać planowany termin rozpoczęcia i zakończenia realizacji działań:			Od mm/rr: .... do mm/rr:		
Działanie	Okres realizacji od mm/rr do mm/rr	Opis	Wartość bez VAT	Wartość z VAT	Czy działanie jest kwalifikowane?
Działanie 1					Tak/Nie
Działanie ...					
Działanie n					
		RAZEM:			

Ciąg dalszy ze s. 254

C.4. Zasoby techniczne do realizacji projektu	
Przed wdrożeniem projektu istotna jest weryfikacja możliwości technicznych wdrożenia projektu. W tym celu w poniższej tabeli proszę szczegółowo odnieść się do postawionych kwestii. Jeżeli odpowiedź na jakiekolwiek zadane pytanie brzmi nie, należy sprecyzować, kiedy dane kryterium zostanie spełnione.	
Czy wnioskodawca posiada pomieszczenia niezbędne do zlokalizowania w nich nabywanych środków trwałych/realizacji projektu? Należy opisać wyposażenie, infrastrukturę tych pomieszczeń	
W przypadku prac budowlanych i modernizacyjnych: czy posiadane jest pozwolenie na budowę. Jeżeli nie proszę określić przewidywany termin otrzymania pozwolenia.	
Inne niezbędne zasoby techniczne do realizacji projektu (proszę wymienić):	

C.5. Doświadczenie i zasoby ludzkie	
Wiele przedsięwzięć nie daje się zrealizować ze względu na brak wystarczającego doświadczenia wiedzy lub kompetencji. W poniższej tabeli należy wykazać, czy wnioskodawca posiada doświadczenie oraz kadry gwarantujące prawidłową realizację projektu.	
Jakie najważniejsze inwestycje wnioskodawca zrealizował w ciągu ostatnich 24 miesięcy? Podać zakres rzeczowy oraz ich wartość.	
Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie finansami, sprzedażą, produkcją? Proszę określić wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe tych osób	
Czy wnioskodawca posiada certyfikat zarządzania jakością serii ISO 9000, ISO 14000, lub równorzędny?	
Wymienić inne posiadane certyfikaty, nagrody, wyróżnienia.	
Czy wnioskodawca posiada doświadczenie w korzystaniu z programów pomocowych Unii Europejskiej? Jakich?	
Czy posiadane zasoby ludzkie są wystarczające do wdrożenia projektu oraz osiągnięcia celów określonych w projekcie?	

C.6. Zakres rzeczowy projektu, kosztorys oraz harmonogram realizacji (nie dotyczy finansowania projektu w drodze leasingu)					
Należy określić harmonogram realizacji zakresu rzeczowego całego projektu (w tym działań niekwalifikowanych, bez których realizacja projektu nie będzie mogła nastąpić). Proszę pamiętać, aby podane informacje korespondowały z treścią pkt 21. wniosku o pomoc finansową. Należy pamiętać o konieczności uwzględnienia okresu niezbędnego na dokonanie procedury wyboru wykonawców/dostawców zgodnie z procedurą określoną w Uzupełnieniu Programu SPO-WKP. W kolumnie „Opis" należy opisać planowany sposób realizacji działań niezbędnych do realizacji projektu, Np. remont hali produkcyjnej, zakup centrum obróbczego do ...., instalacja centrum obróbczego itd.; a także konieczność przeprowadzenia procedury wyboru wykonawców/dostawców (zgodnie z SPO-WKP).					
Proszę podać planowany termin rozpoczęcia i zakończenia realizacji działań:			Od mm/rr: .... do mm/rr:		
Działanie	Okres realizacji od mm/rr do mm/rr	Opis	Wartość bez VAT	Wartość z VAT	Czy działanie jest kwalifikowane?
Działanie 1					Tak/Nie
Działanie ...					
Działanie n					
		RAZEM:			

Ciąg dalszy ze s. 255

2. Działanie nr					
Łączna wartość działania kwalifikowanego nr..					
3. Działanie nr					
Łączna wartość działania kwalifikowanego nr..					
Łączna wartość działań kwalifikowanych (suma od 1 do n)				....	
Oczekiwana wielkość wsparcia:	.... PLN			.... całkowitych wydatków kwalifikowanych	

C.8. ródła finansowania projektu

1. Wartość planowanych do poniesienia kosztów kwalifikowanych musi mieć zagwarantowane źródła finansowania. Istotne jest, zatem, aby wnioskodawca posiadał wystarczające środki własne oraz (jeśli wymagane) pochodzące z kredytu, funduszu inwestycyjnego lub leasingu, do realizacji projektu. Suma tych źródeł finansowania oraz wnioskowana wartość wsparcia (z zastrzeżeniem pkt. 2 poniżej) musi zapewnić finansowanie kosztów kwalifikowanych (łącznie z VAT jeśli dotyczy). Proszę pamiętać, aby podane poniżej wartości odpowiadały wartościom podanym we wniosku o dofinansowanie i w pkt C.7 powyżej.

Wyszczególnienie	PLN	% kosztów kwalifikowanych
Łączna wartość kosztów kwalifikowanych w PLN (patrz pkt. C.7)		100%
Środki zapewniane przez Wnioskodawcę (bez wnioskowanego wsparcia):		
w tym (łącznie minimum 25% wnioskowanej dotacji – jeśli dotyczy):		
kredyt (zgodnie z promesą/umową kredytową)		
lub środki funduszu inwestycyjnego (zgodnie z przedłożonym dokumentem)		
lub leasing (zgodnie z promesą leasingu)		
Wnioskowana wartość wsparcia		

2. Wypłata wsparcia będzie dokonana w formie refundacji po zrealizowaniu projektu i zaakceptowaniu do wypłaty kwalifkowalności wydatków. Ponieważ wartość planowanych do poniesienia kosztów kwalifikowanych musi mieć zagwarantowane źródła finansowania także przed wypłatą wsparcia proszę podać źródło finansowania tej części do czasu wypłaty wsparcia:

....

....

3. Wartość kosztów niekwalifikowanych: proszę pamiętać, że Wnioskodawca musi zapewnić wykonalność całego projektu pod względem finansowym. Dlatego należy przedstawić źródła finansowania także wydatków niekwalifikujących się do objęcia wsparciem, niezbędnych do realizacji projektu. Proszę odnieść się do wydatków niekwalifikowanych określonych w pkt C.6 lub C6a powyżej.

Wyszczególnienie	PLN
Wartość pozostałych kosztów niezbędnych do realizacji projektu (niekwalifikowanych)	
Sposób finansowania pozostałych kosztów (proszę podać, w jaki sposób będą sfinansowane koszty niekwalifikowane):	
1.	
2.	

Ciąg dalszy ze s. 256

D Plan marketingowy dla projektu

D.1. Miejsce na rynku w wyniku realizacji projektu

Znamy już dotychczasowy Państwa rynek sprzedaży. A jak będzie on kształtował się po realizacji projektu? Wyczerpującej odpowiedzi na to pytanie proszę udzielić poniżej. Jeśli w wyniku realizacji projektu zakres oferty oraz rynek się nie zmieni pod względem zakresu asortymentu lub jego ilości, proszę to jasno stwierdzić podczas odpowiedzi na pierwsze pytanie i nie wypełniać kolejnych wierszy, wpisując jedynie „nie dotyczy". W przypadku wzrostu sprzedaży istniejącego asortymentu należy odnieść się do samego wzrostu.

Czy w wyniku realizacji projektu będą oferowane nowe produkty/usług/towary?	
Jeśli tak, to jakie?	
Czym będą różniły się od dotychczasowych?	
Czy podobne są już oferowane na rynku, czy Państwa oferta będzie nowością?	
Czy może w wyniku projektu oferta w sensie przedmiotowym (asortymentu) pozostanie ta sama, a zwiększy się jedynie w wymiarze ilościowym?	

D.2. Dystrybucja i promocja

Proszę opisać, w jaki sposób będzie prowadzona sprzedaż i promocja po zrealizowaniu projektu.

1.	W jaki sposób odbywać się będzie sprzedaż (produktów/towarów/usług)?	
2.	W jaki sposób klienci będą informowani o produktach/usługach/towarach? Proszę opisać formę promocji/reklamy.	

E Finanse projektu

E.1. Prognoza sprzedaży z tytułu realizacji projektu

Proszę przedstawić wartość sprzedaży podstawowych produktów, usług, towarów jakie będą oferowane na rynku bezpośrednio w wyniku realizacji projektu (dotyczy także projektów, gdzie w wyniku ich realizacji zwiększy się wyłącznie wartość sprzedaży; w takim przypadku należy rozpatrywać saldo przyrostu). Należy wymienić je w kolejności, wg prognozowanego udziału przychodów z ich sprzedaży w przychodach ogółem (od największego do najmniejszego). W przypadku usług/produk-tów/towarów podobnych można je grupować ze względu na charakterystyczne cechy i jednakowe jednostki miary. Wartość proszę podać w złotych. Prognozę należy określić dla okresu równego 6 lat, przy czym pierwszy rok prognozy jest rokiem zakończenia inwestycji.

Produkt/usługa/towar	Rok zakończenia inwestycji 200 ..... r.	Rok	Rok	Rok	Rok	Rok .....
RAZEM						

Uwaga: poniżej należy wyjaśnić, na jakiej podstawie cena i prognozowana wielkość sprzedaży zostały skalkulowane:

....

....

....

....

Ciąg dalszy ze s. 257

F Finanse projektu

Przed wypełnieniem sprawozdań finansowych!

- należy wypełnić sprawozdania finansowe dla dwóch poprzednich lat obrachunkowych, okresu bieżącego, oraz przygotować prognozę na okres realizacji projektu oraz pięciu lat od momentu jego zakończenia (Np. jeżeli projekt trwa 3 miesiące i kończy się w październiku 2004 roku to przygotowujemy następujące sprawozdania: historyczne za lata 2002 i 2003, aktualne za bieżący okres obrachunkowy, oraz prognozę na lata 2004–2009)
- rok bazowy n-2 oraz n-1 to dwa pełne zakończone okresy obrachunkowe (Np. rok 2002 oraz 2003)
- jeżeli działalność nie była prowadzona w okresie ostatnich dwóch lat to wnioskodawca przedstawia sprawozdanie lub sprawozdania dotyczące dostępnych okresów – (Np. przedsiębiorca, który rozpoczął działalność w czerwcu 2002 r. przedstawia sprawozdanie za okres od czerwca do grudnia 2002, oraz pełne sprawozdanie roczne za 2003 r.)
- okres bieżący to okres za który wnioskodawca posiada najbardziej aktualne sprawozdanie finansowe za zakończone kwartały roku bieżącego (od 21 dnia po zakończeniu kwartału); (Np. jeżeli wniosek jest złożony w 22 lipca 2004 to będzie to sprawozdanie za 2 pierwsze kwartały roku 2004)
- rok n to okres obejmujący pełen roczny cykl obrachunkowy (Np. jeżeli sprawozdanie bieżące dotyczy 2 pierwszych kwartałów 2004, to rok n obejmuje to sprawozdanie oraz prognozę na kolejne 2 kwartały roku 2004)
- przyjmujemy, że rok obrachunkowy jest rokiem kalendarzowym, jeżeli jest inaczej prosimy o stosowną adnotację w polu uwagi
- wszystkie dane finansowe podajemy w tysiącach złotych do jednego miejsca po przecinku
- w polu uwagi prosimy podać szczegółowe założenia do przyjętych prognoz finansowych
- prognozy muszą opierać się na realnych założeniach i być dostosowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa oraz branży, w której ono funkcjonuje
- proszę o zaznaczenie pola dotyczącego formy rozliczenia podatkowego wnioskodawcy na dole tabeli uwagi

Uwagi:	
Czy wnioskodawca rozlicza prowadzoną działalność w formie PIT?	

Ciąg dalszy ze s. 258

F-1. Bilans w (tys. PLN)

Aktywa	Rok bazowy n – 2	Rok bazowy n – 1	Okres bieżący	Rok n	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok .....
A. Aktywa trwałe (I + II + III)									
I. Wartości niematerialne i prawne									
II. Rzeczowe aktywa trwałe (1 + 2 + 3 + 4 + 5)									
1. grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)									
2. budynki i budowle									
3. urządzenia techniczne i maszyny									
4. środki transportu									
5. pozostałe środki trwałe									
III. Pozostałe aktywa trwałe									
B. Aktywa obrotowe (I + II + III + IV)									
I. Zapasy									
II. Należności krótkoterminowe									
III. Inwestycje krótkoterminowe (w tym środki pieniężne)									
IV. Pozostałe aktywa obrotowe									
Aktywa razem (A + B)									
Pasywa	**Rok bazowy n – 2**	**Rok bazowy n – 1**	**Okres bieżący**	**Rok n .....**	**1 rok .....**	**2 rok .....**	**3 rok .....**	**4 rok .....**	**5 rok .....**
C. Kapitał (fundusz) własny									
D. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania (I + + II + III + IV)									
I. Rezerwy na zobowiązania									
II. Zobowiązania długoterminowe (1 + 2)									
1. Kredyty i pożyczki									
2. Pozostałe									
III. Zobowiązania krótkoterminowe (1+2+3)									
1. Z tytułu dostaw i usług									
2. Kredyty i pożyczki									
3. Pozostałe									
IV. Rozliczenia międzyokresowe									
Pasywa razem (C + D)									

Ciąg dalszy ze s. 259

F-2. Rachunek zysków i strat (w tys. PLN)

		Rok bazowy n – 2	Rok bazowy n – 1	Okres bieżący	Rok n	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok .....
A.	Przychody netto ze sprzedaży									
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów i usług									
II.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów									
B.	Koszty działalności operacyjnej									
I.	Amortyzacja									
II.	Zużycie materiałów i energii									
III.	Usługi obce									
IV.	Podatki i opłaty:									
V.	Wynagrodzenia									
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia									
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe									
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów									
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)									
D.	Pozostałe przychody operacyjne									
I.	Dotacje									
II.	Pozostałe przychody operacyjne									
E.	Pozostałe koszty operacyjne									
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D – E)									
G.	Przychody finansowe									
H.	Koszty finansowe									
I.	Zysk (strata) brutto (F + G - H)									
J.	Podatek dochodowy									
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)									
L.	Zysk (strata) netto (I – J – K)									

Ciąg dalszy ze s. 260

F-3. Przepływ środków pieniężnych (w tys. PLN)

		Rok bazowy n – 2	Rok bazowy n – 1	Okres bieżący	Rok n	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok .....
A.	Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej									
1.	Zysk (strata) netto									
2.	Amortyzacja									
3.	Zmiana stanu zapasów									
4.	Zmiana stanu należności									
5.	Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów									
6.	Inne korekty									
I.	Razem (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)									
B.	Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej									
1.	Sprzedaż składników majątku trwałego									
2.	Nabycie składników majątku trwałego									
3.	Inne									
II.	Razem (1 + 2 + 3)									
C.	Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej									
1.	Zaciągnięcie kredytów i pożyczek									
2.	Spłata kredytów i pożyczek									
3.	Dotacje									
4.	Wypłaty na rzecz właścicieli									
5.	Wpłaty dokonane przez właścicieli									
6.	Pozostałe									
III.	Razem (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)									
D.	Przepływy pieniężne netto razem (I + II + III)									
F.	Środki pieniężne na początek okresu									
G.	Środki pieniężne na koniec okresu (F + D)									

Ciąg dalszy ze s. 261

F-4. Wskaźniki finansowe	Rok bazowy n – 2	Rok bazowy n – 1	Okres bieżący[9]	Rok n	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok .....
A. Wskaźniki płynności									
1. płynność bieżąca									
2. płynność szybka									
B. Wskaźniki sprawności działania									
1. Rotacja zapasów w dniach									
2. Rotacja należności w dniach									
3. Rotacja zobowiązań w dniach									
C. Wskaźnik struktury kapitałowej									
1. Poziom zadłużenia									
D. Wskaźniki rentowności[10]									
1. rentowność sprzedaży									
2. rentowność kapitału własnego (ROE)									

Objaśnienia do wskaźników:

Przeliczenia dokonujemy na danych pobranych z tych samych okresów obrachunkowych

A1. **aktywa obrotowe/zobowiązania bieżące.** Dane pobieramy z bilansu: aktywa obrotowe pozycja B, zobowiązania bieżące pozycja D III

A2. **(aktywa obrotowe – zapasy)/zobowiązania bieżące.** Dane pobieramy z bilansu: aktywa obrotowe pozycja B, zobowiązania bieżące pozycja D III, zapasy pozycja B I

B1. **zapasy/(przychody ze sprzedaży/365).** Zapasy pozycja w bilansie B I, przychody ze sprzedaży pozycja w rachunku zysków i strat A

B2. **należności/(przychody ze sprzedaży/365).** Należności pozycja w bilansie B II, przychody ze sprzedaży pozycja w rachunku zysków i strat A

B3. **zobowiązania/(przychody ze sprzedaży/365).** Zobowiązania pozycja w bilansie D III 1, przychody ze sprzedaży pozycja w rachunku zysków i strat A

C1. **zadłużenie/aktywa.** Dane pobieramy z bilansu: zobowiązania pozycja D, aktywa pozycja A + B

D1. **zysk netto/ przychody ze sprzedaży.** Dane pobieramy z rachunku zysków i strat: zysk netto pozycja L, przychody ze sprzedaży pozycja A

D2. **zysk netto/kapitał własny.** Zysk netto pobieramy z rachunku zysków i strat pozycja L, kapitał własny z bilansu pozycja C

[9] Dla okresu bieżącego przychody ze sprzedaży dzielimy przez liczbę dni badanego kresu (np. w przypadku sprawozdań za 2 kwartały przychody ze sprzedaży dzielimy przez 182).

[10] Wnioskodawca rozliczający się w formie PIT zamiast zysku netto we wskaźnikach rentowności używa zysku brutto.

Ciąg dalszy ze s. 262

Oświadczenie przedsiębiorcy (Wnioskodawcy):	
Oświadczam(y), że wszelkie informacje przedstawione w niniejszym dokumencie są prawdziwe, przedstawione w sposób rzetelny oraz przygotowane w oparciu o najpełniejszą wiedzę dotyczącą przedsiębiorstwa oraz perspektyw i możliwości jego rozwoju.	
Podpis osoby (osób) uprawnionej do występowania w imieniu przedsiębiorcy (Wnioskodawcy):	
Imię i Nazwisko:	
Funkcja u przedsiębiorcy:	
Data:	
Podpis:	
Imię i Nazwisko:	
Funkcja u przedsiębiorcy:	
Data:	
Podpis:	
Imię i Nazwisko:	
Funkcja u przedsiębiorcy:	
Data:	
Podpis:	



Literatura wykorzystana i zalecana do dalszego studiowania

✓ Atanasow S., *Faktoring jako skuteczny sposób finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa*, „Monitor Rachunkowości i Finansów", nr 9/2000.

✓ Bielawska A., *Samofinansownie jako instrument finansowania przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 7/2000.

✓ Dajczak D., *Venture capital – innowacja finansowa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – Organizacja – Narzędzia, Materiały konferencyjne z międzynarodowej konferencji w Kołobrzegu, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce*, Warszawa 2001.

✓ Dobbins R., Frąckowiak W., Witt S. F., *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*, wyd. PAANPOL, Poznań 1992.

✓ Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 1998.

✓ Kuzior A., *Ogólne zasady rachunkowości leasingu*, „Monitor Rachunkowości i Finansów", nr 11/2001.

✓ Machała R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, WN PWN, Warszawa 2001.

✓ *Ekonomika przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane*, pod red. L. Pawłowicza, ODDK, Gdańsk 2001.

✓ Pazio W. J., *Analiza finansowa i ocena efektywności projektów inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

ZAŁĄCZNIK

PRZYKŁAD BIZNES PLANU

Piekarnia Graham*

BIZNES PLAN DLA PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNEGO 2006–2010

SPIS TREŚCI

* Nazwa firmy i informacje przedstawione w biznes planie – fikcyjne.

* * *

1. PODSUMOWANIE WYKONAWCZE

Niniejszy dokument opisuje plany rozwojowe *Piekarni Graham*, której działalność od kilku lat dynamicznie się rozwija. Główną strategią firmy jest modernizacja zaplecza technicznego, zwiększanie wydajności produkcyjnej oraz zdobywanie klientów nie tylko na rynku lokalnym, ale również na rynku regionalnym i krajowym.

Produkty firmy – świeże pieczywo i ciastka – znane są nie tylko z wysokiej jakości i wyśmienitego smaku, lecz również z konkurencyjnej ceny.

Firma zarządzana jest przez jej właściciela Adama Kocha, który posiada wieloletnie doświadczenie w samodzielnym prowadzeniu działalności gospodarczej. Właściciel pi ekarni poza odpowiednim wykształceniem, posiada również intuicję biznesową, która pozwala mu odnosić sukcesy.

Realizując przyjętą strategię przedsiębiorstwo zamierza w najbliższym czasie dokonać zakupu nowych maszyn i urządzeń oraz rozbudować zaplecze techniczne. Dzięki tym inwestycjom możliwy będzie rozwój firmy poprzez wprowadzenie nowych produktów na rynek, ilościowy wzrost zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa (o około 10%) i utrzymanie wysokiej jakości wyrobów. Wartość inwestycji szacuje się na kwotę 850 tys. PLN netto, co pozwoli na zwiększenie wartości aktywów rzeczowych o blisko 24%.

Dokonane analizy finansowe potwierdziły nie tylko dobrą kondycję firmy *Piekarnia Graham*, ale również opłacalność przedsięwzięcia inwestycyjnego, na które podmiot ubiega się o kredyt bankowy. Analiza ekonomiczno-finansowa przedsięwzięcia pokazała jego dodatnią rentowność w prognozowanym okresie 2006–2010. Poniesiony nakład inwestycyjny zwróci się po okresie 6,74 lat. Wartość bieżąca netto przy stopie dyskontowej 12,26% wyniesie 338,8 tys. PLN, a wewnętrzna stopa zwrotu 25,99%. Dodatnia NPV i IRR zdecydowanie większa od stopy dyskontowej oznaczają, że przedsięwzięcie będzie opłacalne dla inwestorów.

Niniejszy dokument opracowany został przez właściciela firmy w celu pozyskania kredytu inwestycyjnego.

2. INFORMACJE OGÓLNE O PRZEDSIĘBIORSTWIE

2.1. Dane przedsiębiorstwa

1 Nazwa	*Piekarnia Graham* Adam Koch
2. Adres, siedziba firmy	Ul. Rzeczna 31, 87–100 Toruń
3. NIP	879–187–42–17
4. Regon	074523125
5. Telefon	(056) 651-44-22
6. Adres poczty elektronicznej	biuro@graham.com.pl
4. Osoba do kontaktu	Waldemar Sitko – Specjalista ds. finansów

2.2. Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa

1 Data rozpoczęcia działalności	07.10.1990 r.
2. Właściciel	Adam Koch – 100% udziałów
3. Przedmiot i zakres działalności /Nr EKD 15.81/	Głównym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest produkcja pieczywa, ciast i ciasteczek, sprzedawanych odbiorcom hurtowym (sklepy sieciowe, piekarnie), przede wszystkim z województwa kujawsko-pomorskiego.

Piekarnia została założona przez jej obecnego właściciela. Jej działalność prowadzona jest nieprzerwanie od 1990 roku i systematycznie się rozwija zarówno w obszarze produktowym, jak i terytorialnym. Towarzyszą temu liczne inwestycje firmy w zasoby: ludzkie (zwiększanie poziomu zatrudnienia, szkolenia pracowników i uczniów) i materialne (maszyny piekarnicze, urządzenia, samochody dostawcze, sprzęt informatyczny).

Firma posiada certyfikowane przez Kema Quality Polska systemy:

— zarządzania jakością wg ISO 9001:2000 (od roku 2002),
— zarządzania środowiskowego ISO 14000 (od roku 2004),
— system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy PN–N–18001 (od roku 2004),
— zarządzania bezpieczeństwem żywności HACCP (od roku 2004).

Piekarnia Graham doceniana jest również na rynku lokalnym, co potwierdzają wyróżnienia w konkursach „Solidny Pracodawca" oraz „Ekspansja Firmy".

3. PLAN STRATEGICZNY

3.1. Analiza strategiczna

Piekarnia Graham od kilku lat skupia swoją uwagę na intensywnym rozwoju działalności. Rozwój ten finansowany jest głównie z osiąganego zysku i otrzymywanych kredytów bankowych. Firma dokłada wielu starań w celu odnowienia parku maszyn i urządzeń produkcyjnych. Dzięki nowoczesnym maszynom i profesjonalnej załodze, która świadoma jest celów firmy i pełna motywacji do pracy **(silne strony)** możliwe jest zwiększenie podaży wyrobów, które cieszą się ogromnym powodzeniem zarówno na rynku lokalnym oraz regionalnym. Dzieje się to głównie za sprawą konkurencyjności cenowej oferowanych wyrobów, przy zachowaniu ich niekwestionowanej jakości. Firma aktualnie jest zainteresowana zwiększaniem udziału w rynku regionalnym i krajowym, z którego płynie największe zainteresowanie ze strony klientów **(szanse)**. *Piekarnia Graham* ma mocną pozycję na silnie rozdrobnionym rynku **(silna strona)**, co zawdzięcza głównie stałemu od kilku lat gronu odbiorców.

Istniejącym ograniczeniem **(słabą stroną)** w działalności przedsiębiorstwa jest obecnie zbyt mały potencjał produkcyjny do zgłaszanego popytu i niepełny asortyment produktów. Brak możliwości rozwoju zdolności produkcyjnych wpływa na osłabienie konkurencyjne firmy, przejmowanie potencjalnych klientów przez konkurentów i wzrost konkurencyjności innych piekarni **(zagrożenia)**.

W sferze organizacyjnej należy podkreślić, iż *Piekarnia Graham* posiada zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskowy i bhp oraz spełnia wymogi HACCP **(mocne strony)**, co wyróżnia ją aktualnie od konkurencji, w większości przystępującej dopiero do wdrażania tych systemów. Dla dalszego rozwoju organizacji niezbędny jest jednak wzrost stopnia wykorzystania komputerów w procesach zarządzania i komunikacji **(słaba strona)**.

3.2. Cele firmy

Misją firmy jest kreowanie i zaspokajanie wysokiego popytu na jej wyroby poprzez rozwój oferty produktowej i ekspansję na kolejne rynki oraz utrzymanie cenionej przez klientów jakości i unikatowego smaku wyrobów.

Jako długookresowy cel firma postawiła sobie zdobycie pozycji lidera na regionalnym i krajowym rynku produktów piekarniczych poprzez:

— zwiększanie zdolności produkcyjnych piekarni;
— wzrost bazy klientów;
— urozmaicanie produktów piekarniczych;
— doskonalenie procesów logistycznych;
— utrzymanie wysokiej jakości produktów;
— zachowanie konkurencyjnego poziomu cen w wyniku efektywności kosztowej.

Realizacji tych zamierzeń mają służyć następujące działania uwzględnione w planie na lata 2006–2010:

— zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń zgodnie z przyjętym planem inwestycyjnym,
— remont i modernizacja magazynu,
— zwiększenie zatrudnienia,
— szkolenia z zakresu nowych technologii i metod zarządzania,
— uruchomienie sprzedaży wyrobów o długim okresie przydatności do spożycia,
— wprowadzenie systemu budżetowania,
— integracja procesów planowania sprzedaży, zaopatrzenia i produkcji,
— internetowa obsługa zamówień,
— projektowanie i terminowe wprowadzanie nowych produktów,
— zwiększenie elastyczności warunków dostaw dla stałych klientów,
— coroczne badania potrzeb klientów i pozycji konkurencyjnej piekarni.

4. PLAN MARKETINGOWY

4.1. Produkt

Podstawową ofertę firmy stanowią krótkotrwałe wyroby piekarnicze, tj. chleb pszenny, razowy i bułki. Sprzedaż ciast i ciasteczek stanowi uzupełnienie asortymentu podstawowego. Piekarnia wypieka 20 rodzajów chleba, 6 rodzajów bułek, ciasta drożdżowe i półsłodkie. Od kilku lat notuje się w zasadzie niezmienną strukturę sprzedaży oferowanych wyrobów. Prezentuje ją tabela 1. Produkty te znane są z najwyższej jakości. Atutem piekarni była zawsze elastyczność cenowa kształtowana w oparciu o analizę popytu, ofertę konkurencji i poziom jakości produkowanych wyrobów.

Tabela 1. Struktura sprzedaży w 2005 r.

Asortyment	Struktura sprzedaży 2005 rok
1. Chleb pszenny	50%
2. Chleb żytni	20%
3. Bułki	20%
4. Ciastka i ciasta	10%

W najbliższym czasie firma zamierza rozpocząć produkcję pieczywa pakowanego próżniowo, które znajdzie się w ofercie firmy zakończeniu przedsięwzięcia stanowiącego przedmiot biznes planu. W ramach realizowanej inwestycji nastąpi również wzrost sprzedaży dotychczas oferowanych wyrobów przy zachowaniu dotychczasowej jakości wyrobów.

Oferowane przez firmę produkty piekarnicze nie są unikatowymi produktami na rynku. Wyroby te charakteryzują się jednak niepowtarzalną jakością oraz oryginalnością smaku i asortymentu. Firma zawsze jako pierwsza wprowadza nowe rodzaje pieczywa oraz udoskonala dotychczasowe. Dzięki rosnącej ilości wyprodukowanych wyrobów wzrastają, przy stałych cenach, obroty przedsiębiorstwa.

4.2. Klienci firmy

Wyroby *Piekarni Graham* można kupić w około 140 punktach sprzedaży detalicznej. W przeważającej liczbie są one zaopatrywane za pośrednictwem odbiorców hurtowych i sieciowych, stanowiących bezpośrednich klientów piekarni. Produkty sprzedawane są obecnie około 60 podmiotom gospodarczym. Wśród największych miast, w których znajdują się ww. punkty handlowe, są: Toruń, Bydgoszcz, Włocławek, Inowrocław, Chojnice, Gdańsk, Warszawa. Przeważającą liczbę odbiorców – blisko 70% – stanowią odbiorcy regionalni z województwa kujawsko-pomorskiego. Pozostała część produktów sprzedawana jest na rynku województwa mazowieckiego i pomorskiego. Popyt na wyroby piekarnicze nie podlega większym zmianom sezonowym. Nieznacznie większy popyt odnotowuje się w okresie świąt Wielkanocnych i Bożego Narodzenia.

Z badań prowadzonych przez piekarnię wynika, iż jej obecni i potencjalni klienci oczekują:

- utrzymania obecnej, wysokiej jakości produktów oraz konkurencyjności cenowej,
- atrakcyjności asortymentowej oferty, poprzez wprowadzanie produktów o dłuższym okresie przechowywania, z dużą zawartością witamin i minerałów, a jak najmniejszą zawartością konserwantów,
- zwiększenia szybkości i sprawności procesów logistycznych obsługi hurtowej.

Ostateczni konsumenci zwracają natomiast uwagę głównie na walory smakowe i cenę produktu. Poszukują produktów z dużą zawartością witamin i minerałów, a jak najmniejszą zawartością konserwantów.

Planowany projekt w dużym zakresie odpowiada zapotrzebowaniom rynku w zakresie zdefiniowanych powyżej potrzeb klientów i ostatecznych konsumentów.

Ponadto w odpowiedzi na potrzeby rynku, w najbliższym czasie *Piekarnia Graham* dokona zmian we współpracy z odbiorcami ze zwykłych umów na formę franczyzy. Efektem tych działań będzie ujednolicenie form sprzedaży i promocji we wszystkich punktach dokonujących sprzedaży wyrobów firmy. Zostaną wprowadzone pewne normy i wytyczne, dzięki którym, niezależnie od miejsca w Polsce, konsument spotka taki sam, wysoki poziom obsługi.

4.3. Konkurencja na rynku

Konkurencja na rynku, na którym funkcjonuje *Piekarnia Graham* jest rozdrobniona. Na rynku regionalnym (województwo kujawsko-pomorskie) działa blisko 20 zakładów piekarniczych różnej wielkości. Sprzedaż wyrobów o zasięgu ponadregionalnym realizuje jednak tylko kilka firm. *Piekarnia Graham* jest jedną z większych firm tego typu w Polsce. Wybranych konkurentów firmy prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wybrani konkurenci *Piekarni Graham*

Zasięg działania	Nazwa firmy	Lokalizacja firmy
lokalny lub regionalny	Piekarnia Słotocka	Bydgoszcz
	S.P.C. Tifo	Bydgoszcz
	Piekarnia Franska	Inowrocław
	Piekarnia Soumecka	Toruń
	Piekarnia Prima	Toruń
	Piekarnia Rurkiewicz	Włocławek
krajowy	Piekarnia Złota	Chojnice
	Piekarnia Aster	Warszawa
	Piekarnia Tradycja	Gdańsk

RYNEK REGIONALNY. Funkcjonująca na rynku regionalnym konkurencja występuje w postaci wielu mniejszych zakładów piekarniczych. Nie jest ona jednak bez znaczenia dla działalności przedsiębiorstwa. Na rynku lokalnym wyroby przedsiębiorstwa wyróżniają się nie tylko świetną jakością i odpowiednią ceną, lecz również marką budowaną od kilkunastu lat. Piekarnie konkurencyjne oferują pieczywo o zbliżonej cenie, lecz w mniejszym asortymencie i – jak wynika z badań – niżej ocenianej przez klientów trwałości i walorach smakowych. Konkurencyjne podmioty nie prowadzą również intensywnych działań promocyjno-reklamowych. W większości ograniczają je do reklam zamieszczonych na samochodach dostawczych. Na rynku lokalnym, gdzie marka firmy jest rozpoznawalna, szacuje się, że udział w rynku wynosi 35%, na rynku regionalnym 17%.

RYNEK KRAJOWY. Udział firmy w rynku krajowym jest jeszcze niewielki – około kilku procent. Konkurencję na tym rynku stanowią podmioty o rozpoznawalnej marce w skali kraju i silnej pozycji w swoim regionie. Produkty tych firm są porównywalne jakościowo. Przewaga konkurencyjna *Piekarni Graham* może być jednak kształtowana w oparciu o:

- większą elastyczność cenową,
- szerszą różnorodność produktów znajdujących się w ofercie, w tym poszerzenie oferty o pieczywo o dłuższym okresie przechowywania,
- zwiększenie produkcji ciast i ciasteczek, szczególnie z myślą kompleksowego zaopatrzenia franczyzobiorców w mniejszym miejscowościach.

Analiza oferty piekarni na tle konkurencji rynkowej przedstawiona została w tabeli 3. Uwzględnia ona analizę jakości wyrobów, zróżnicowania asortymentu, elastyczności polityki cenowej oraz prowadzonej polityki promocyjno-reklamowej.

Tabela 3. Ocena konkurencji

Nazwa	Jakość	Asortyment	Cena	Promocja	Redni wynik punktowy
Piekarnia Graham	10	7	9	5	7,75
Słotocka	7	4	8	3	5,25
S.P.C. Tifo	6	5	7	4	5,5
Franska	6	5	9	2	5,5
Piekarnia Soumeck	6	4	6	2	4,5
Prima	5	6	6	2	4,75
Piekarnia Rurkiewicz	5	6	6	2	4,75
Złota	10	7	8	5	7,5
Aster	8	6	8	7	7,25
Tradycja	9	6	8	8	7,75

Silna konkurencja cenowa i jakościowa zarówno na rynku regionalnym, jak i krajowym wynika z dużej liczby podmiotów funkcjonujących w branży piekarniczej. Konkurencyjne podmioty funkcjonujące w branży można podzielić na:

- rosnące w siłę, których kondycja finansowa i poziom technologiczny nieprzerwanie się rozwija,
- słabe i upadające, które przestają sobie radzić w dobie silnej konkurencji i których sytuacja finansowa nie pozwala na zakup nowych oraz modernizację starych urządzeń i maszyn.

Wyniki przeprowadzonych badań rynku wskazują, że rynek lokalny jest już nasycony. Bardzo perspektywiczny jest natomiast rynek regionalny, a zwłaszcza krajowy. Konsumenci tych rynków oczekują nowych marek, proponujących zarówno tradycyjny jak i unikalny asortyment wyrobów piekarniczych. Właśnie z tych rynków zgłaszany jest rosnący popyt na produkty *Piekarni Graham*. Zakup nowych maszyn i urządzeń pozwala na zwiększanie podaży wyrobów, które z łatwością znajdują nabywców. Dzięki rynkowi regionalnemu i krajowemu przedsiębiorstwo stale się rozwija z dobrą perspektywą na przyszłość. Aby sprostać konkurencji na tych rynkach firma musi nieprzerwanie nabywać nowe środki trwałe, modernizować dotychczasowy park maszynowy, weryfikować swoją ofertę, poprawiać wydajność i szybkość procesów wytwórczych, logistycznych i obsługi klientów.

Konkurencyjne podmioty, w swoich działaniach, z pewnością dążyć będą do osiągnięcia poziomu jakości i różnorodności asortymentu, jaki oferuje *Piekarnia Graham*. Obecnie zauważa się tendencję stałego naśladownictwa przez zakłady konkurencyjne w regionie. Ma to szczególnie odzwierciedlenie w przy-

padku wprowadzania nowego asortymentu. Zmiany cen – z powodu silnej konkurencji, która wymusza utrzymywanie ich na niskim poziomie – będą niezauważalne. Prognozować można natomiast wzrost wydatków potencjalnych konkurentów na reklamę i promocję, które będą ukierunkowane na utrzymanie dotychczasowych i pozyskanie nowych klientów. Reakcja na wyżej wymienione potencjalne działania konkurentów będzie odbywać się poprzez:

— konsekwentne utrzymywanie wysokiej jakości produktów,
— urozmaicanie wyrobów w poszczególnych asortymentach,
— wprowadzanie nowych produktów i asortymentów,
— zwiększenie elastyczności w kształtowaniu cen produktów,
— korzystanie w większym wymiarze z różnych form reklamy oraz promocji,
— pozyskiwanie nowych odbiorców na rynku krajowym,
— utrzymanie stałej modernizacji parku maszynowego,
— zakup nowych maszyn i urządzeń opartych na innowacyjnej technologii.

4.4. Dystrybucja i promocja

Sprzedaż realizowana jest na podstawie stałych umów z kontrahentami. Ze zdecydowaną większością klientów dobra współpraca odbywa się nieprzerwanie od wielu lat, między innymi dzięki wysokiej jakości wyrobów oraz możliwości otrzymywania rabatów za lojalność oraz terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań za zakupione produkty. Dzięki dobrej i coraz bardziej popularnej marce sukcesywnie pozyskiwani są za pośrednictwem działu handlowego nowi odbiorcy. Planowane jest ponadto uruchomienie sprzedaży poprzez internet.

Piekarnia Graham korzysta z wielu metod promocji i reklamy, w tym prowadzi:

— sponsoring imprez sportowych i kulturalnych,
— działalność charytatywną dla szkół, przedszkoli, domów dziecka,
— degustacje w punktach sprzedaży klientów,
— działania reklamowe w prasie i radiu,
— działania na rzecz propagowania marki poprzez: uczestnictwo w konkursach lokalnych, podejmowanie wyzwań, np. upieczenie największego chleba na cele charytatywne, zaopatrzenie klientów w gadżety i foldery reklamowe.

Firma kładzie również duży nacisk na sprawną komunikacją z klientami i konsumentami udostępniając infolinię, stronę internetową z wieloma informacjami o firmie oraz konta e-mailowe.

Dotychczasowe efekty powyższych metod promocji i reklamy wskazują na skuteczność realizowane polityki w tym zakresie.

Koszty bezpośrednie sprzedaży, promocji i reklamy, dystrybucji w 2005 roku stanowiły około 4% kosztów całkowitych. Przewiduje się wzrost ww. kosztów. Koszty dystrybucji wyrobów są minimalne, ponieważ obecni klienci hurtowi w większości sami odbierają towar.

4.5. Cena

Przedsiębiorstwo w swojej polityce cenowej bierze pod uwagę wiele czynników. Dla każdego wyrobu przeprowadzana jest stosowna kalkulacja cenowa, jednak ostateczna cena kształtowana jest w oparciu o siły podaży i popytu, zwłaszcza uwzględniając poziom cen stosowanych u konkurencyjnych podmiotów.

Strategia cenowa kształtowana jest według zasady, że wyroby przeznaczone są dla masowego konsumenta. Cena uwzględnia wysoką jakość produktów jak i możliwości finansowe klientów detalicznych. W tabeli 4 podano średnie ceny katalogowe w danych grupach towarowych.

Tabela 4. Ceny wyrobów w 2005 r.

Asortyment	Ceny 2005 rok
1. Chleb pszenny [PLN/kg]	2,0
2. Chleb żytni [PLN/kg]	2,7
3. Bułki [PLN/kg]	4,0
4. Ciastka i ciasta [PLN/kg]	12,0

Piekarnia Graham udziela od cen katalogowych rabaty za lojalność oraz za terminowe regulowanie należności. Piekarnia nie ma problemów ze ściąganiem należności od kontrahentów (strukturę płatności prezentuje tabela 5). W przypadku dużych i nietypowych zamówień ceny podlegają negocjacji.

Tabela 5. Struktura płatności

Warunki płatności	Płatności (%)
Sprzedaż za gotówkę	8%
Płatność w terminie do14 dni	10%
Płatność w terminie do 30 dni	76%
Termin płatności dłuższy niż 30 dni	6%

Nie przewiduje się zmian stosowanych cen w prognozowanym okresie. Podane ceny są niezmienne od kilku lat (ostatnią podwyżkę przeprowadzono w 2001 roku). Rosnąca sprzedaż umożliwia jednak obniżanie stałego kosztu jednostkowego, przez co firma realizuje zaplanowane marże. Na utrzymanie stabilnych cen ma również wpływ duża konkurencja na rynku wyrobów piekarniczych. Jednakże wskazana w analizie konkurencyjności *Piekarni Graham* przewaga jakościowa oraz planowane działania promocyjne, powinny zapewnić utrzymanie aktualnego poziomu cen na produkty firmy. Należy również podkreślić, iż przedsiębiorstwo dzięki stabilnemu rozwojowi jest w stanie negocjować większe rabaty na zakupione materiały do produkcji, dzięki czemu zwiększa swoją elastyczność w kształtowaniu polityki cenowej.

4.6. Prognoza sprzedaży

Od początku powstania firmy obroty sukcesywnie zwiększają się z każdym rokiem funkcjonowania podmiotu. W roku 2001 została uruchomiona nowa hala produkcyjna, do której przeniesiono większość produkcji, dzięki temu możliwe stało się zwiększenie efektywności powodując realny wzrost ilości wyprodukowanych wyrobów piekarniczych. Od kilku lat struktura sprzedaży oferowanych wyrobów jest w zasadzie niezmienna. Prognozowany wzrost obrotów jest realny m.in. z powodu dużego popytu, jaki zgłaszany jest z rynku krajowego oraz wprowadzeniu do oferty wyrobów pakowanych w wyniku realizacji przedmiotowej inwestycji. Analiza zapotrzebowania rynkowego wskazuje również na możliwość zwiększenia sprzedaży asortymentu cukierniczego znajdującego się w ofercie piekarni.

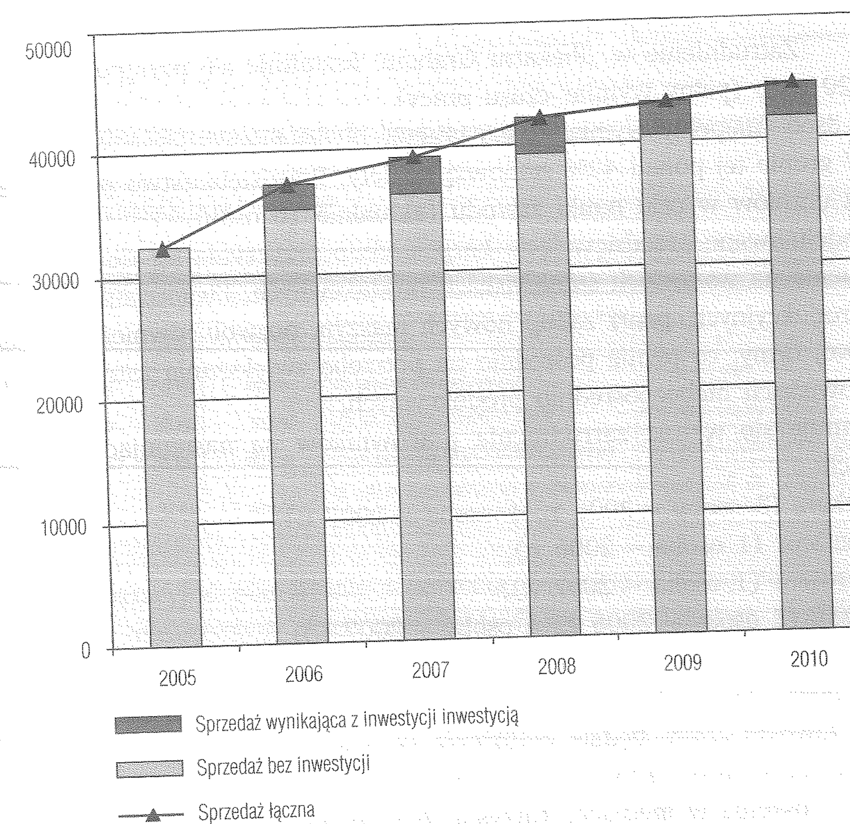
W tabelach 6 i 7 przedstawiono prognozowany ilościowy i wartościowy poziom sprzedaży.

Tabela 6. Prognoza ilościowa sprzedaży

Asortyment	Prognoza ilościowa sprzedaży w kolejnych latach					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Chleb pszenny [tys. kg]	8 100,0	9 320,0	9 800,0	10 525,0	10 810,0	11 125,0
2. Chleb żytni [tys. kg]	2 400,0	2 761,5	2 903,7	3 118,5	3 203,0	3 296,3
3. Bułki [tys. kg]	1 620,0	1 864,0	1 960,0	2 105,0	2 162,0	2 225,0
4. Ciastka i ciasta [tys. kg]	270,0	310,7	326,7	350,8	360,3	370,8

Tabela 7. Prognoza wartościowa sprzedaży

Asortyment	Prognoza wartościowa sprzedaży w kolejnych latach					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Chleb pszenny [tys. PLN]	16 200,0	18 640,0	19 600,0	21 050,0	21 620,0	22 250,0
2. Chleb żytni [tys. PLN]	6 480,0	7 456,0	7 840,0	8 420,0	8 648,0	8 900,0
3. Bułki [tys. PLN]	6 480,0	7 456,0	7 840,0	8 420,0	8 648,0	8 900,0
4. Ciastka i ciasta [tys. PLN]	3 240,0	3 728,0	3 920,0	4 210,0	4 324,0	4 450,0
Sprzedaż ogółem	32 400,0	37 280,0	39 200,0	42 100,0	43 240,0	44 500,0



Wykres 1. Poziom przychodów ze sprzedaży

Zgodnie z prognozą w latach 2006–2010 udział sprzedaży poszczególnych asortymentów w ilości ogółem zasadniczo nie ulega zmianom. Przeważać będzie sprzedaż pieczywa pszennego, żytniego i bułek. Udział sprzedaży ciast i ciasteczek będzie nieznaczny. W wyniku założonej strategii przedsię-

biorstwo, dzięki modernizacji zaplecza technicznego, zamierza zwiększać systematycznie przychody ze sprzedaży wyrobów. W roku 2006 planowane przychody ukształtują się na poziomie ponad 32 mln złotych. W 2010 roku powinny wzrosnąć do poziomu przekraczającego 44,5 mln złotych. Przyrost poziomu przychodów ze sprzedaży w poszczególnych latach, w wyniku realizacji niniejszego przedsięwzięcia inwestycyjnego prezentuje wykres 1. Szczegółowe dane zawarte są w tabeli 20.

5. PLAN ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

5.1. Personel firmy

Zatrudnienie w „Piekarni Graham: kształtuje się następująco:

— 120 osób (pełny wymiar czasu pracy),
— 8 osób (niepełny wymiar czasu pracy).

W grupie tej ponad 42% stanowią kobiety. Przedsiębiorstwo przyjmuje również uczniów w celu nauki zawodu (aktualnie 10 osób).

Podejmowane przedsięwzięcie bezpośrednio przyczynia się do wzrostu zatrudnienia na wszystkich stanowiskach produkcyjnych. Zwiększanie możliwości produkcyjnych, przez zakup nowych maszyn, pozwoli również na dalszy rozwój firmy, co płynie pośrednio na potrzebę zwiększania zatrudnienia na stanowiskach niebezpośrednio produkcyjnych.

Planuje się wzrost zatrudnienia pracowników na następujących stanowiskach:

— Piekarz (3 osoby – 2006 r., 1 osoba – 2007 r.),
— Operator (1 osoba – 2006 r.),
— Kierowca (1 osoba – 2007 r.),
— Uczeń (2 osoby – 2006 r., 4 osoby – 2007 r.),
— Kontroler jakości (1 osoba– 2006 r.).

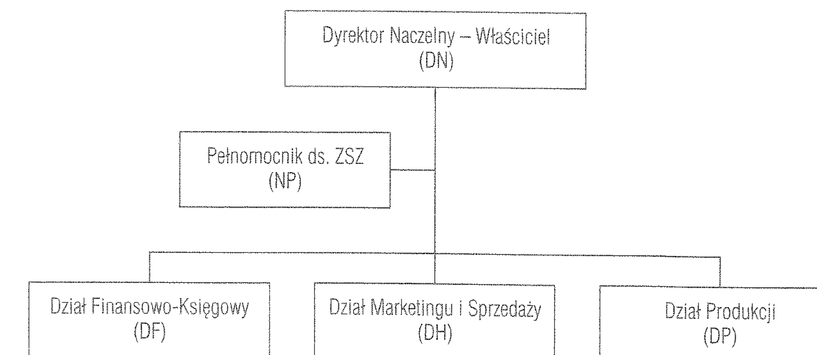
Ponadto planuje się również zatrudnienie w 2007 roku controllera, którego głównym celem będzie wdrożenie systemu budżetowania.

Rekrutacja prowadzona jest w firmie na ogólnie przyjętych zasadach, tj. przez ogłoszenia w mediach, korzystanie z pomocy Powiatowego Urzędu Pracy, z polecenia zaufanych osób i firm.

5.2. Organizacja i zarządzanie

Przedsiębiorstwo zarządzane jest przez właściciela, przed którym odpowiadają kierownicy poszczególnych działów. W strukturze organizacyj-

nej funkcjonują trzy działy. Podstawowy schemat organizacyjny zamieszczono poniżej.



Kadra kierownicza składa się z 6 osób. Ich kwalifikacje podano w tabeli 8.

Tabela 8. Kwalifikacje kadry kierowniczej

Imię i nazwisko	Wiek	Wykształcenie	Doświadczenie	Stanowisko
Adam Koch	48 lat	wyższe	15 lata samodzielnego prowadzenia firmy piekarniczej	Właściciel
Joanna Wrona	50 lat	wyższe	30 lata pracy w księgowości	Główna Księgowa
Michał Towalak	38 lat	rednie	20 lat pracy w zawodzie piekarz	Kierownik Działu Produkcji
Hubert Trociński	35 lata	wyższe	5 lat zarządzania procesami sprzedaży	Kierownik Działu Marketingu i Sprzedaży
Anna Hybor	31 lat	wyższe	6 letnie doświadczenie w zarządzaniu zintegrowanymi systemami	Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania

Operacyjne planowanie i kontrola działalności firmy realizowana jest w trybie miesięcznym przez właściciela firmy posiadającego wieloletnie doświadczenie menedżerskie. Opiera się ono na intuicji biznesowej, uczestnictwie w spotkaniach branżowych, szkoleniach z zakresu zarządzania, doświadczenie w realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. Wyniki finansowe potwierdzają skuteczność biznesową podejmowanych przez niego decyzji.

Za finanse firmy odpowiada Joanna Wrona, której podlegają również pracownicy administracyjno-biurowi. Jest to osoba odpowiednio wykształcona i kompetentna, z kilkuletnim doświadczeniem bankowym i księgowym, popartym licznymi szkoleniami dziedzinowymi. Potwierdzają to wyniki kontroli finansowych prowadzonych przez podmioty zewnętrzne.

Za procesy produkcyjne, zakupy i magazynowanie materiałów i surowców odpowiedzialny jest Michał Towalak. Do jego obowiązków należy koor-

dynacja działań logistycznych i produkcyjnych w sposób zapewniający terminową realizację planów produkcji, a jednocześnie efektywność kosztową w zakresie wykorzystania zasobów. Odpowiada on również za procesy projektowania nowych wyrobów. Praca w działach produkcyjnych firmy odbywa się w systemie dwuzmianowym.

Działania w zakresie badań rynku, kreowania polityki marketingowej oraz operacyjnej obsługi klientów leżą w gestii Kierownika Marketingu i Sprzedaży. Jego doświadczenie opiera się na dobrej znajomości rynku, szkoleniach z zakresu sprzedaży i zarządzania, częstej wymianie doświadczeń z partnerami handlowymi.

Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania odpowiedzialny jest za utrzymanie i doskonalenie wdrożonych systemów zarządzania jakością, środowiskowego i bhp oraz kontrolę stosowania zasad HACCP, zgodnie z przyjętymi celami firmy.

W firmie funkcjonuje system zarządzania przez cele. W 2004 roku firma wdrożyła coroczny system ocen pracowników powiązany z systemem motywacyjnym i szkoleniowym. Dla poprawy komunikacji wewnętrznej w firmie i integracji kierownictwa z pracownikami organizowane są spotkania oraz przeprowadzane badania satysfakcji pracowników.

6. ZASOBY TECHNICZNE FIRMY

6.1. Majątek przedsiębiorstwa

Piekarnia dysponuje odpowiednimi pomieszczeniami do zapewnienia realizacji pełnego procesu produkcyjnego, uwzględniającego również aspekty związane z planowaną inwestycją. Nie występuje konieczność zwiększenia ich powierzchni, czy zmiany lokalizacji. Produkcja odbywa się w zakładzie w Toruniu przy ul. Rzecznej 36, gdzie znajdują się dwa budynki: jeden o charakterze produkcyjnym, drugi – o charakterze biurowym. Łączna powierzchnia użytkowa wynosi 1412 m², w tym piekarni – 780 m², cukierni – 112 m², hali produkcyjnej – 180 m², pomieszczeń biurowych – 120 m², pomieszczeń socjalnych – 80 m², magazynu 110 m², kotłowni 30 m². Zakład oddany do użytkowania na początku 2001 r. po gruntownej modernizacji. Powyższe budynki są więc w bardzo dobrym stanie, przystosowane do typu produkcji, z bardzo dobrym zapleczem socjalnym i biurowym. Budynki posiadają dobrą lokalizację, znajdują się w obszarze zwartej zabudowy przemysłowej. Zakład nie znajduje się w sąsiedztwie obiektów stanowiących zagrożenie pożarowe, wybuchowe czy toksyczne. Własność firmy stanowi również grunt o powierzchni 4 652 m².

Piekarnia posiada również samochody dostawcze: Mercedes Spinter, Volkswagen T5 oraz Mercedes Vito przystosowane do transportu wyrobów piekarniczych.

Majątek firmy stanowią również maszyny i urządzenia wymienione w poniższej tabeli 9.

Tabela 9. Maszyny i urządzenia firmy

Rodzaj maszyny/urządzenia	Rok produkcji	Ilość
Maszyny Piekarnicze	do 1998	17
	1998–2000	15
	2001–2002	10
	2003–2004	5
	2005	1
Komory i regały chłodnicze	do 1998	3
	1998–2000	5
	2001–2002	3
	2003–2004	4
Klimatyzatory	2001–2002	3
Zespoły komputerowe	1998–2000	5
	2001–2002	3
	2003–2004	2
Pozostałe urządzenia	do 1998	52
	1998–2000	14
	2001–2002	85
	2003–2004	48
	2005	31

Przedsiębiorstwo w większości dokonuje zakupu fabrycznie nowych środków trwałych, realizując politykę ciągłej modernizacji swojego zaplecza produkcyjnego. Zakupione maszyny w większości pochodzą z importu, z terenu Unii Europejskiej. Piekarnia decydując się na dany zakup bierze pod uwagę przede wszystkim poziom technologiczny oferowanych urządzeń, ich wydajność, bezpieczeństwo dla środowiska i pracowników.

6.2. Dostawcy

Jakość wyrobów gotowych piekarni w dużym stopniu jest determinowana jakością surowców użytych do produkcji. Polityka firmy w zakresie zakupu surowców i materiałów oraz współpraca z dostawcami jest więc

jednym z kluczowych procesów w przedsiębiorstwie. Na istotę procesów zaopatrzenia wpływa także fakt, iż koszty zużycia surowców stanowią ponad 70% ogólnych kosztów wytworzenia wyrobów.

Firma posiada listę kwalifikowanych dostawców, z którymi współpracuje od lat, a także wykaz dostawców alternatywnych. Wykaz najważniejszych dostawców prezentuje tabela 10.

Tabela 10. Charakterystyka kluczowych dostawców

Rodzaj surowca	Nazwa dostawcy	Charakterystyka dostawcy	Udział w dostawach [w %]	Alternatywne ródła dostaw
mąka pszenna, żytnia, razowa, otręby	Młyn SOUFLA Gniezno	— współpraca z firmą od 6 lat — 30 dniowe terminy płatności — wysoka jakość wyrobów w konkurencyjnej cenie	60%	Młyn KARCZA Dobre JASTRO Grudziądz Polskie Zakłady Zbożowe Chęcin
	PZZ Kruszwica	— współpraca z firmą od 3 lat — 30 dniowe terminy płatności — szeroka oferta podstawowa	30%	
	Pozostali dostawcy		10%	
tłuszcze, drożdże, płatki owsiane, sezam, karmel, cukier, sól, polepszacze	Hurtownia PROBEX	— współpraca z firmą od 5 lat — korzystne rabaty — szybkie dostawy	55%	KanGex Łódź PZT Inowrocław Hurtownia Zakrzewski Toruń
	ACOR Polska Włocławek	— współpraca z firmą od 3 lat — dogodne warunki płatności i ceny	33%	
	Pozostali dostawcy		12%	
opakowania do pieczywa	DEBUR Toruń	— współpraca z firmą od 1 roku — szybkie terminy realizacji	50%	BOMOLD Gniew HORNAL PL Warszawa
	NOMIS Bydgoszcz	— współpraca z firmą od 1 roku — realizacja nietypowych dostaw	40%	
	Pozostali dostawcy		10%	

Dostawcy kluczowych materiałów i surowców są poddawani okresowej ocenie pod kątem terminowości, jakości i kompletności dostaw, a także warunków finansowych dostaw oraz elastyczności współpracy. Przeprowadzane są również u dostawców audyty jakościowe. Gwarancją ciągłości dostaw i stabilności cenowej są umowy podpisane z najistotniejszymi dostawcami.

7. OPIS PLANOWANEJ INWESTYCJI

7.1. Zakres przedmiotowy i uzasadnienie inwestycji

Osiągnięcie celów strategicznych firmy związanych przede wszystkim z wprowadzeniem nowej grupy produktów o przedłużonym okresie prze-

chowywania, zwiększeniem mocy produkcyjnych w zakresie wytwarzania dotychczasowych asortymentów oraz poprawą procesów logistycznych wymaga zakupu:

— pieców piekarniczych,
— automatu do pakowania próżniowego,
— drukarki atramentowej,
— systemu do kontroli towarów paczkowanych,
— samochodu dostawczego oraz
— budowy rampy przeładunkowej.

Parametry techniczne planowanych technologii prezentuje tabela nr 11.

Tabela 11. Parametry techniczne planowanych maszyn i urządzeń

Lp.	Planowane technologie	Parametry techniczne
1.	Piec piekarniczy	— wymiary około: szerokość 1890 cm, głębokość 2250 cm, wysokość 2550 cm — palnik gazowy — możliwość wypieku pieczywa na dwóch wózkach jednocześnie — nowoczesne sterowanie — wykonanie z odpowiedniego rodzaju stali
2.	Automat do pakowania próżniowego	— wydajność 7 do 9 cykli na minutę — format 2/3 — wysoki stopień nowoczesności i poziom wykonania
3.	Drukarka atramentowa	— drukarka do oznakowania pieczywa i ciastek pakowanych na maszynie próżniowej — wysoki stopień nowoczesności i poziom wykonania
4.	System do kontroli towarów paczkowanych	— wagi przemysłowe do kontroli towarów paczkowanych — zestaw i program komputerowy — wysoki stopień nowoczesności i poziom wykonania
5.	Samochód dostawczy	— wyposażony w agregat i izotermę — ekonomiczne parametry użytkowe
6.	Rampa przeładunkowa	— podest z rampą przeładunkową z teleskopowo wysuwaną klapą — obudowy ściany i stropu, wykonane z paneli warstwowych o grubości ok. 80 mm — dach wykonany z przepuszczających światło podwójnych szyb poliwęglanowych o grubości 16 mm — otwór ładunkowy z klapowym (plandekowym), pneumatycznym lub dociskowym uszczelnieniem bramy — opcja podjazdu zarówno pod kątem 90°, jak i bokiem pod kątem ostrym

Nowe urządzenia umożliwią zwiększenie zdolności produkcyjnych oraz rozszerzenie asortymentów produktów. Inwestycja spowoduje odnowienie parku maszynowego, wpłynie również na jakość pieczywa. Bufor w postaci dodatkowych mocy produkcyjnych wpłynie na usprawnienie procesu plano-

wania produkcji i realizacji planów, a przez to umożliwi poprawę szybkości i elastyczności obsługi klientów firmy. Nowoczesne urządzenia przyczynią się także do obniżenia kosztów zużycia materiałów i energii, oraz do poprawy bezpieczeństwa i jakości pracy zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie. Budowa rampy przeładunkowej zwiększy natomiast efektywność jakościową i ilościową procesu wydawania produktów.

7.2. Cele inwestycji

Planowane przedsięwzięcie ma charakter innowacyjny zarówno w sferze produktowej jak i procesowej. Poprzez jego realizację przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć następujące cele:

1. **Zwiększenie możliwości produkcyjnych** – zakup nowego pieca piekarniczego oraz pozostałych maszyn pozwoli na wyprodukowanie większej ilości produktów. Zwiększenie produkcji umożliwi negocjacje cen zakupu surowców u dostawców, w wyniku wzrostu wzajemnych obrotów ilościowych.
2. **Wprowadzenie nowego asortymentu** – poprawa konkurencyjności firmy na rynku krajowym możliwa jest poprzez wprowadzenie nowych trwalszych i estetycznie pakowanych asortymentów. Będzie to możliwe w efekcie:
   - zakupu automatu do pakowania próżniowego, który stanowić będzie końcowy element w technologii produkcji, pozwalając na hermetyczne zapakowanie pieczywa i ciastek;
   - zakupu drukarki atramentowej, która umożliwi oznakowanie pakowanych produktów zgodnie z regulacjami prawnymi i zapewni pełną informację o produkcie konsumentowi;
   - zakupu i montażu systemu kontroli towarów paczkowanych, który jest wymagany „Ustawą o towarach paczkowanych" z 6 września 2001 r. (Dz.U. Nr 128 z 9.11.2001) z późniejszymi zmianami, która wymusza na producentach stosowanie określonych przepisów oraz norm.
3. **Zwiększenie sprzedaży wyrobów zgodnie z załączonym planem** – zwiększenie podaży wyrobów piekarniczych pozwoli na zaspokojenie wciąż rosnącego zapotrzebowania, zarówno od dotychczasowych jak i potencjalnych klientów. Zakładana dynamika wzrostu sprzedaży produktów jest głównie wynikiem realizowanej inwestycji.

4. **Utrzymanie wysokiej jakości wyrobów** – dzięki nowoczesnym urządzeniom możliwe będzie zachowanie wysokiej jakości produktów oferowanych przez piekarnię.
5. **Odnowienie parku maszynowego** – przyczyni się do zmniejszenia zużycia materiałów i energii, zmniejszenia awaryjności, zwiększenia bezpieczeństwa pracy zatrudnionych osób.
6. **Poprawa procesów logistycznych** – poprzez budowę ramp przeładunkowych zwiększy się możliwość przyjmowania materiałów i wydawania produktów na kilku stanowiskach równocześnie, co zasadniczo poprawi szybkość obsługi odbiorców hurtowych firmy; jednocześnie zakup samochodu zwiększy mobilność dystrybucyjną firmy.
7. **Ogólny rozwój firmy** – większa liczba maszyn i urządzeń wpływa na zwiększenie majątku i potencjału przedsiębiorstwa, umacnia jego pozycję na rynku i daje większe możliwości wobec podmiotów konkurencyjnych.
8. **Wzrost zatrudnienia i kwalifikacji pracowników** – urządzenia, które przedsiębiorstwo zamierza nabyć, muszą być obsługiwane przez wykwalifikowanych pracowników. Daje to możliwość podnoszenia kwalifikacji u zatrudnionych już osób. Zwiększenie obrotów firmy pozwoli na zwiększanie zatrudnienia pośrednio- i bezpośrednio- produkcyjnego.

7.3. Koszty inwestycji

Koszty planowanej inwestycji kształtują się na poziomie 850 tys. PLN netto. Szczegółowy kosztorys przedstawiony jest w tabeli 12.

Tabela 12. Kosztorys planowanej inwestycji

Rodzaj działania/kosztów	Cena VAT [PLN]	Wartość bez VAT [PLN]	Wartość z VAT [PLN]
Zakup nowych pieców piekarniczych (3 szt.)	124 000,00	372 000,00	453 840,00
Zakup automatu do pakowania próżniowego	119 700,00	119 700,00	146 034,00
Zakup drukarki atramentowej	25 800,00	25 800,00	31 476,00
Zakup systemu do kontroli towarów paczkowanych.	45 500,00	45 500,00	55 510,00
Zakup samochodu dostawczego	120 000,00	120 000,00	146 400,00
Budowa rampy przeładunkowej	167 500,00	167 000,00	203 740,00
Razem		850 000,00	1 037 000,00

7.4. Spodziewane efekty z inwestycji

Nabycie nowych pieców i pozostałych maszyn pozwoli firmie na wywiązywanie się z napływających zamówień. Nowe środki trwałe będą miały duży wpływ na zwiększenie podaży wyrobów oferowanych przez *Piekarnię Graham*. Dzięki większym zdolnościom produkcyjnym możliwe będzie zwiększenie sprzedaży ilościowo i wartościowo. Uzyskane zyski ze sprzedaży przedsiębiorstwo przeznaczy na dalszy rozwój. Przewidywany poziom zatrudnienia wzrośnie do 145 osób (łącznie z uczniami) w roku 2006 oraz 152 osób w roku 2007 (łącznie z uczniami).

7.5. Źródła finansowania inwestycji

Firma zamierza finansować inwestycję środkami własnymi oraz kredytem bankowym. Strukturę zaangażowania kapitału podano w tabeli 13.

Tabela 13. Struktura finansowania inwestycji

PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	KOSZTY NETTO (PLN)	
Kredyt bankowy	595 000,00	70%
rodki własne	255 000,00	30%
SUMA	850 000,00	100%

Warunki uzyskania kredytu oraz harmonogram spłaty przedstawiono w tabeli 14. Suma odsetek od kredytu wyniesie 226,8 tys. PLN, a łączne zobowiązania z tego tytułu 821,8 tys. PLN.

Tabela 14. Harmonogram spłaty kredytu

DANE:				
RATY:			malejące	
KWOTA KREDYTU:			595 000	
OPROCENTOWANIE:			15%	
CZAS TRWANIA KREDYTU:			5 (w latach)	
NR SPŁATY	WYSOKOŚĆ RATY	ODSETKI	CZĘŚĆ KAPITAŁOWA	KAPITAŁ DO SPŁATY
1	2	3	4	5
1	17 354,17	7 437,50	9 916,67	585 083,33
2	17 230,21	7 313,54	9 916,67	575 166,67

Ciąg dalszy ze s. 290

1	2	3	4	5
3	17 106,25	7 189,58	9 916,67	565 250,00
4	16 982,29	7 065,62	9 916,67	555 333,33
5	16 858,33	6 941,67	9 916,67	545 416,67
6	16 734,38	6 817,71	9 916,67	535 500,00
7	16 610,42	6 693,75	9 916,67	525 583,33
8	16 486,46	6 569,79	9 916,67	515 666,67
9	16 362,50	6 445,83	9 916,67	505 750,00
10	16 238,54	6 321,87	9 916,67	495 833,33
11	16 114,58	6 197,92	9 916,67	485 916,67
12	15 990,63	6 073,96	9 916,67	476 000,00
13	15 866,67	5 950,00	9 916,67	466 083,33
14	15 742,71	5 826,04	9 916,67	456 166,67
15	15 618,75	5 702,08	9 916,67	446 250,00
16	15 494,79	5 578,12	9 916,67	436 333,33
17	15 370,83	5 454,17	9 916,67	426 416,67
18	15 246,88	5 330,21	9 916,67	416 500,00
19	15 122,92	5 206,25	9 916,67	406 583,33
20	14 998,96	5 082,29	9 916,67	396 666,67
21	14 875,00	4 958,33	9 916,67	386 750,00
22	14 751,04	4 834,38	9 916,67	376 833,33
23	14 627,08	4 710,42	9 916,67	366 916,67
24	14 503,13	4 586,46	9 916,67	357 000,00
25	14 379,17	4 462,50	9 916,67	347 083,33
26	14 255,21	4 338,54	9 916,67	337 166,67
27	14 131,25	4 214,58	9 916,67	327 250,00
28	14 007,29	4 090,62	9 916,67	317 333,33
29	13 883,33	3 966,67	9 916,67	307 416,67
30	13 759,37	3 842,71	9 916,67	297 500,00
31	13 635,42	3 718,75	9 916,67	287 583,33
32	13 511,46	3 594,79	9 916,67	277 666,67
33	13 387,50	3 470,83	9 916,67	267 750,00
34	13 263,54	3 346,87	9 916,67	257 833,33
35	13 139,58	3 222,92	9 916,67	247 916,67
36	13 015,63	3 098,96	9 916,67	238 000,00
37	12 891,67	2 975,00	9 916,67	228 083,33
38	12 767,71	2 851,04	9 916,67	218 166,67
39	12 643,75	2 727,08	9 916,67	208 250,00
40	12 519,79	2 603,13	9 916,67	198 333,33

Ciąg dalszy ze s. 291

1	2	3	4	5
41	12 395,83	2 479,17	9 916,67	188 416,67
42	12 271,88	2 355,21	9 916,67	178 500,00
43	12 147,92	2 231,25	9 916,67	168 583,33
44	12 023,96	2 107,29	9 916,67	158 666,67
45	11 900,00	1 983,33	9 916,67	148 750,00
46	11 776,04	1 859,37	9 916,67	138 833,33
47	11 652,08	1 735,42	9 916,67	128 916,67
48	11 528,13	1 611,46	9 916,67	119 000,00
49	11 404,17	1 487,50	9 916,67	109 083,33
50	11 280,21	1 363,54	9 916,67	99 166,67
51	11 156,25	1 239,58	9 916,67	89 250,00
52	11 032,29	1 115,63	9 916,67	79 333,33
53	10 908,33	991,67	9 916,67	69 416,67
54	10 784,38	867,71	9 916,67	59 500,00
55	10 660,42	743,75	9 916,67	49 583,33
56	10 536,46	619,79	9 916,67	39 666,67
57	10 412,50	495,83	9 916,67	29 750,00
58	10 288,54	371,88	9 916,67	19 833,33
59	10 164,58	247,92	9 916,67	9 916,67
60	10 040,63	123,96	9 916,67	-0,00

7.6. Harmonogram realizacji inwestycji

Realizacja inwestycji będzie przebiegała w trzech etapach. Harmonogram działań przedstawia tabela 15.

Tabela 15. Harmonogram realizacji inwestycji

ETAPY	DZIAŁANIE	TERMIN REALIZACJI
I	— zebranie i wybór ofert dotyczących maszyn i urządzeń oraz budowy rampy — rozpoczęcie budowy	styczeń 2006
II	— zakup maszyn i urządzeń	luty 2006
III	— dostawa i uruchomienie maszyn — zakup samochodu dostawczego — zakończenie budowy	marzec 2006

7.7. Doświadczenia w realizacji podobnych projektów

Firma ma duże doświadczenie w realizacji inwestycji. W latach 2003–2005 wartość inwestycji w modernizację zakładu, maszyn i urządzeń zwiększających moce produkcyjne oraz zakup samochodów ogółem wyniosła 1 320,4 tys. PLN. Jako najważniejsze inwestycje można wskazać: zakup pieca wsadowego, zakup mieszarki, dzierży z wózkiem oraz wywrotnicy.

8. PLAN FINANSOWY

8.1. Założenia prognozy finansowej

Prognozę przedstawiono w wariancie prawdopodobnym przy założeniu stabilnego rozwoju przedsiębiorstwa oraz w oparciu o poziom wzrostu obrotów notowany od kilku lat.

Przedstawione plany bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych prezentują prognozę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa przy założeniu realizacji przedmiotowej inwestycji.

Do sporządzenia planów finansowych przedsiębiorstwa przyjęto następujące założenia:

— zaplanowany wzrost przychodów jest zarówno efektem realizowanej inwestycji, jak i dotychczasowych i innych planowanych inwestycji; poziom przychodów w wyniku realizacji przedmiotowej inwestycji podano w tabeli 22,

— wysokość kosztów zmiennych będzie kształtowała się na obecnym poziomie, ponieważ wzrost kosztów zmiennych z tytułu zużycia opakowań dla nowych wyrobów będzie zrekompensowany możliwymi do wynegocjowania premiami od dostawców z tytułu większych odbiorów,

— wzrost należności krótkoterminowych w kolejnych latach, który wynika z wzrostu obrotów z działalności podstawowej,

— wzrost środków pieniężnych w kolejnych latach, który wynika ze wzrostu zysku netto firmy,

— wzrost kapitałów własnych dzięki pozostawieniu pewnej części zysku na zwiększenie kapitału podstawowego,

— amortyzacji środków trwałych dokonuje się zgodnie z przepisami podatkowymi,

— modernizacja środków trwałych realizowana jest sukcesywnie dla zapewnienia jakości produktów, prowadzone będą również inwestycja w infrastrukturę poprawiającą warunki pracy,

— wzrost wynagrodzeń i pochodnych w latach 2006–2008 wynika z wskazanego w planie przyrostu zatrudnienia, w kolejnych okresach spowodowany jest podwyżkami wynagrodzeń od 1,5%–2% w skali roku,
— pozycja w rachunku zysków i strat „pozostałe przychody" zawiera m.in. przychody z tytułu wynajmu pomieszczeń biurowych oraz otrzymywanych odszkodowań,
— wzrost zysku spowodowany jest wzrostem obrotów i tym samym zmniejszaniem kosztów stałych na jednostkę wyrobu,
— podatek dochodowy w wysokości 19%,
— podstawą podatku jest cały księgowy zysk brutto,
— rentowność sprzedaży obliczona jest dla zysku brutto, ponieważ podatnik jest osobą fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą, a standardowo w sprawozdaniach finansowych podmiot nie wykazuje podatku dochodowego, co jest zalecane w działalności gospodarczej osoby fizycznej, przyjmując, że podatek płaci nie firma, lecz jej właściciel, który wlicza do podstawy również dochód z innych działalności.

8.2. Prognoza bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych

Prognoza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa obejmuje lata 2006–2010. Rokiem bazowym dla wszystkich planów finansowych jest rok 2005, natomiast rok 2006 jest rokiem realizacji planowanej inwestycji. Bilans i jego prognozę przedstawiono w tabeli 16. Rachunek zysków i strat oraz jego prognozę przedstawiono w tabeli 17. Rachunek przepływów pieniężnych i jego prognozę przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 16. Bilans i jego prognoza

Aktywa [w tys. PLN]	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
A. Aktywa trwałe (I + II + III)	3 476,9	3 948,0	3 713,6	3 414,9	3 106,0	2 876,9
I. Wartości niematerialne i prawne	7,5	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Rzeczowe aktywa trwałe (1 + 2 + 3 + 4 + 5)	3 469,4	3 945,5	3 713,6	3 414,9	3 106,0	2 876,9
1. grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	455,3	455,3	455,3	455,3	455,3	455,3
2. budynki i budowle	1 825,8	1 836,1	1670,2	1 504,3	1 338,4	1 172,5
3. urządzenia techniczne i maszyny	965,8	1 378,6	1 322,3	1 191,2	1 095,8	1 083,3
4. środki transportu	212,1	275,5	265,8	264,1	216,5	165,8

Ciąg dalszy ze s. 294

1	2	3	4	5	6	7
5. pozostałe środki trwałe	10,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Pozostałe aktywa trwałe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
B. Aktywa obrotowe (I + II + III + IV)	3 964,6	4 823,2	5 550,5	6 449,8	6 952,0	7 224,3
I. Zapasy	443,8	510,7	537,0	576,7	592,3	609,6
II. Należności krótkoterminowe	3 108,3	3 576,4	4 299,1	4 616,4	4 726,0	4 880,0
III. Inwestycje krótkoterminowe (w tym środki pieniężne)	351,3	676,1	656,4	1 201,7	1 581,7	1 684,7
IV. Pozostałe aktywa obrotowe	61,2	60,0	58,0	55,0	52,0	50,0
Aktywa razem (A + B)	7 441,5	8 771,2	9 264,1	9 864,7	10 058,0	10 101,2
Pasywa (w tys. PLN)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
C. Kapitał (fundusz) własny	4 960,9	5 607,6	6 146,3	6 719,3	6 989,6	7 112,2
D. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania (I + + II + III + IV)	2 480,6	3 163,6	3 117,8	3 145,4	3 068,4	2 989,0
I. Rezerwy na zobowiązania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Zobowiązania długoterminowe (1 + 2)	0,0	476,0	357,0	238,0	119,0	0,0
1. Kredyty i pożyczki	0,0	476,0	357,0	238,0	119,0	0,0
2. Pozostałe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Zobowiązania krótkoterminowe (1 + 2 + 3)	2 090,9	2 332,0	2 439,0	2 618,2	2 692,8	2 765,0
1. Z tytułu dostaw i usług	1 776,2	2 043,7	2 149,0	2 308,2	2 370,8	2 440,0
2. Kredyty i pożyczki	50,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Pozostałe	264,2	288,3	290,0	310,0	322,0	325,0
IV. Rozliczenia międzyokresowe	389,7	355,6	321,8	289,2	256,6	224,0
Pasywa razem (C + D)	7 441,5	8 771,2	9 264,1	9 864,7	10 058,0	10 101,2

Tabela 17. Rachunek zysków i strat i jego prognoza (w tys. PLN)

Rachunek zysków i strat [w tys. PLN]	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
A. Przychody netto ze sprzedaży	32 415,0	37 297,0	39 220,0	42 125,0	43 268,0	44 530,0
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów i usług	32 400,0	37 280,0	39 200,0	42 100,0	43 240,0	44 500,0
II. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	15,0	17,0	20,0	25,0	28,0	30,0
B. Koszty działalności operacyjnej	29 734,2	33 707,4	35 463,3	37 728,1	38 639,8	39 737,2
I. Amortyzacja	676,0	746,1	776,8	790,8	749,1	748,2
II. Zużycie materiałów i energii	22 680,0	26 100,0	27 440,0	29 470,0	30 270,0	31 150,0
III. Usługi obce	1 130,0	1 305,0	1 370,0	1 475,0	1 510,0	1 560,0
IV. Podatki i opłaty	69,0	72,0	78,0	81,0	85,0	90,0

Ciąg dalszy ze s. 295

1	2	3	4	5	6	7
V. Wynagrodzenia	3 992,5	4 218,6	4 445,0	4 519,8	4 595,0	4 708,0
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 066,0	1 126,4	1 186,5	1 206,8	1 226,7	1 257,0
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	113,7	130,8	157,0	172,7	190,0	209,0
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	7,0	8,5	10,0	12,0	14,0	15,0
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)	2 680,8	3 589,6	3 756,7	4 396,9	4 628,2	4 792,8
D. Pozostałe przychody operacyjne	117,6	95,2	97,3	99,8	103,9	107,4
E. Pozostałe koszty operacyjne	29,5	34,2	41,9	45,6	57,4	58,2
F. Zysk(strata)z działalności operacyjnej (C + + D – E)	2 768,9	3 650,6	3 812,1	4 451,1	4 674,7	4 842,0
G. Przychody finansowe	12,3	14,1	15,0	16,7	17,1	18,9
H. Koszty finansowe	31,5	94,7	75,6	56,7	37,1	18,2
I. Zysk (strata) brutto (F + G – H)	2 749,7	3 570,0	3 751,5	4 411,1	4 654,7	4 842,7
J. Podatek dochodowy	522,4	678,3	712,8	838,1	884,4	920,1
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
L. Zysk (strata) netto (I – J – K)	2 227,3	2 891,7	3 038,7	3 573,0	3 770,3	3 922,6

Tabela 18. Rachunek przepływów pieniężnych i jego prognoza

Rachunek przepływów pieniężnych [w tys. PLN]	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej						
1. Zysk (strata) netto	2 227,3	2 891,7	3 038,7	3 573,0	3 770,3	3 922,6
2. Amortyzacja	676,0	746,1	776,8	790,8	749,1	748,2
3. Zmiana stanu zapasów	-71,5	-66,9	-26,3	-39,7	-15,6	-17,3
4. Zmiana stanu należności	-874,3	-468,1	-722,7	-317,3	-109,6	-154,0
5. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów	291,6	291,6	107,0	179,2	74,6	72,2
6. Inne korekty	-45,2	-33,3	-34,4	-35,0	-37,1	-41,0
I. Razem (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)	2 203,9	3 361,1	3 139,1	4 151,0	4 431,7	4 530,7
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej						
1. Sprzedaż składników majątku trwałego	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Nabycie składników majątku trwałego	-692,3	-1217,2	-542,4	-492,1	-440,2	-519,1
3. Inne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Razem (1 + 2 + 3)	-692,3	-1217,2	-542,4	-492,1	-440,2	-519,1
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej						
1. Zaciągnięcie kredytów i pożyczek	223,4	595,0	0,0	0,0	0,0	0,0

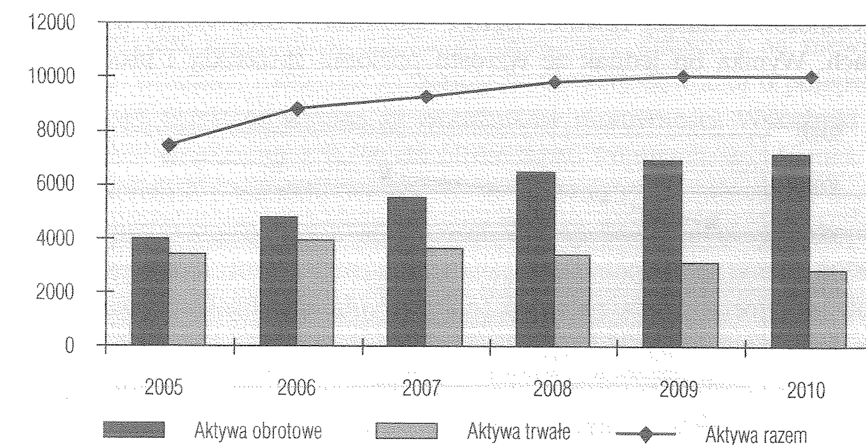
Ciąg dalszy ze s. 296

1	2	3	4	5	6	7
2. Spłata kredytów i pożyczek	-467,4	-169,5	-119,0	-119,0	-119,0	-119,0
3. Dotacje	425,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Wypłaty na rzecz właścicieli	-1 500,0	-2 500,0	-2 500,0	-3 000,0	-3 500,0	-3 800,0
5. Wpłaty dokonane przez właścicieli	0,0	255,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Pozostałe	-19,2	0,4	2,6	5,4	7,5	10,4
III. Razem (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)	-1 338,2	-1 819,1	-2 616,4	-3 113,6	-3 611,5	-3 908,6
D. Przepływy pieniężne netto razem (I+II+III)	173,4	324,8	-19,7	545,3	380,0	103,0
E. Środki pieniężne na początek okresu	177,9	351,3	676,1	656,4	1 201,7	1 581,7
F. Środki pieniężne na koniec okresu (E + D)	351,3	676,1	656,4	1 201,7	1 581,7	1 684,7

8.3. Analiza finansowa przedsiębiorstwa

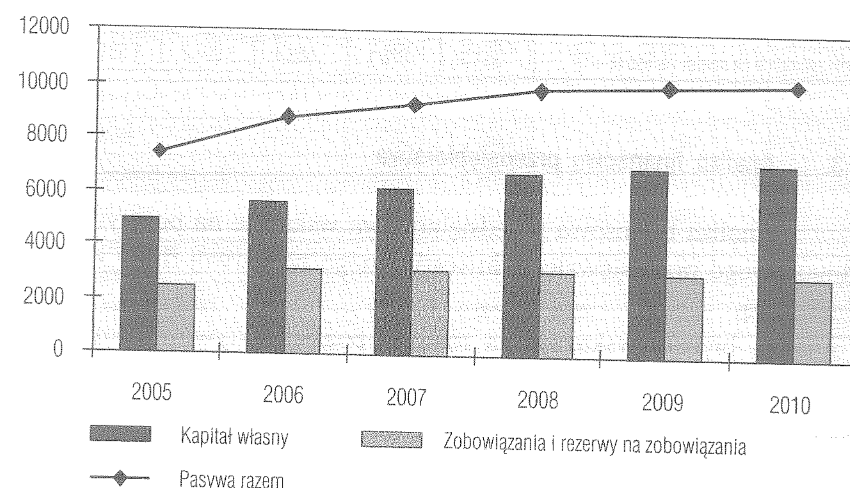
Analiza finansowa przedsiębiorstwa wskazuje na pozytywny wpływ przedmiotowego przedsięwzięcia inwestycyjnego na rozwój firmy i jej kondycję finansową.

Analiza bilansu wskazuje na rosnący poziom aktywów firmy w kolejnych latach. W wyniku prowadzonej polityki majątkowej maleje udział aktywów trwałych w aktywach ogółem, co pozwala firmie łatwiej reagować na zmiany koniunktury i związany z nią poziom sprzedaży. Zmiany w poziomie i strukturze aktywów prezentuje wykres 2.



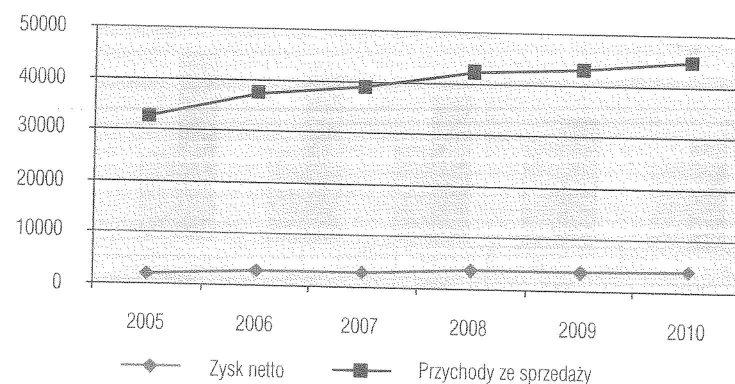
Wykres 2. Dynamika zmian w strukturze i poziomie aktywów (w tys. PLN)

Widoczny jest również spadek udziału kapitałów obcych oraz rosnąca tendencja kapitałów własnych, co świadczy o wzroście samodzielności finansowej przedsiębiorstwa. Zmiany w strukturze kapitału zaprezentowano na wykresie 3. Wskaźnik kapitału obcego do majątku obrotowego na poziomie 0,66–0,41 w kolejnych latach oznacza, iż przedsiębiorstwo finansować będzie część majątku obrotowego kapitałami własnymi i korzystać będzie w mniejszym stopniu z kredytów bankowych oraz ze zobowiązań wobec dostawców na finansowanie środków obrotowych. Świadczy to o dobrej kondycji finansowej przedsiębiorstwa.



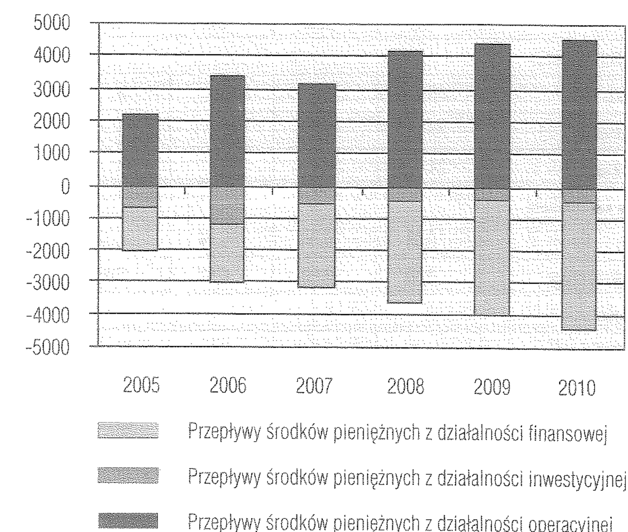
Wykres 3. Dynamika zmian w poziomie pasywów (w tys. PLN)

Odnotować należy również wzrost należności i zobowiązań w kolejnych okresach. Wynika on jednak ze wzrostu poziomu sprzedaży i produkcji.



Wykres 4. Dynamika przychodów ze sprzedaży i zysku netto (w tys. PLN)

Pozytywnym zjawiskiem jest wzrost wskaźników rentowności sprzedaży oraz fakt osiągania zysku netto przez przedsiębiorstwo w całym okresie prognozy. Dynamikę zmian w poziomie zysku netto prezentuje wykres 4. Zasadniczy wzrost poziomu przepływów pieniężnych wynika z rozwoju firmy. Dynamikę przepływów pieniężnych – wykres 5.



Wykres 5. Dynamika przepływów pieniężnych (w tys. PLN)

Szczegółowa analiza wskaźnikowa potwierdza również, że firma będzie posiadać wystarczające zasoby finansowe do spłacania swoich zobowiązań bieżących Wyniki wskaźników płynności finansowej wskazują na niewielką nadpłynność środków. Założenia prognozy finansowej dowodzą o polepszającej się sytuacji firmy, co wynika ze wskaźników rentowności. Wskaźniki rentowności sprzedaży rosną z 8,5% do blisko 11%. Poprawia się również rentowność aktywów i kapitału własnego. Ze wskaźników sprawności wynika dążenie firmy do osiągnięcia stabilności. Zaangażowanie obcego kapitału w firmie nie osiąga 40%, co oznacza rozwój podmiotu przy ponad 60% zaangażowaniu własnego kapitału. Wynikać to może z prognozowanej dobrej płynności finansowej oraz z niechęci do zaciągania kredytów bankowych m.in. z powodu wciąż wysokiej ceny i wymagań banków odnośnie zabezpieczeń kredytów. Kapitał własny w całości pokrywa wysokość zobowiązań, co jest dobrą gwarancją dla wierzycieli firmy.

Szczegółowe wyniki analizy finansowej przedsiębiorstwa po wdrożeniu projektu przedstawia tabela 19.

Tabela 19. Wskaźniki finansowe firmy

Wskaźniki finansowe	Lata					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. Wskaźniki płynności						
1. Płynność bieżąca	1,87	2,07	2,28	2,46	2,58	2,61
2. Płynność szybka	1,68	1,85	2,06	2,24	2,36	2,39
B. Wskaźniki sprawności działania						
1. Rotacja zapasów w dniach	5	5	5	5	5	5
2. Rotacja należności w dniach	35	35	40	40	40	40
3. Rotacja zobowiązań w dniach	24	23	23	23	23	23
C. Wskaźnik struktury kapitałowej						
1. Poziom zadłużenia	0,33	0,36	0,34	0,32	0,31	0,30
2. Poziom zadłużenia kapitału własnego	0,50	0,56	0,51	0,47	0,44	0,42
D. Wskaźniki rentowności						
1. Rentowność sprzedaży (ROS)	8,48	9,57	9,57	10,47	10,76	10,88
2. Rentowność aktywów (ROA)	39,95	40,70	40,50	44,72	46,28	47,94
3. Rentowność kapitału własnego (ROE)	55,43	63,66	61,04	65,65	66,59	68,09

8.4. Ocena efektywności inwestycji

8.4.1. Założenia wstępne

■ **Założenia dotyczące ustalenia zysków netto z inwestycji**

Poziom przychodów z działalności przedsiębiorstwa bez inwestycji i z przedmiotową inwestycją prezentuje tabela 20, w której:

— poziom sprzedaży bez inwestycji został ustalony w oparciu o doświadczenia firmy, przyrosty przychodów w kolejnych latach są wynikiem dotychczasowych i planowanych inwestycji, z wyłączeniem inwestycji, której dotyczy niniejszy biznes plan,

— poziom sprzedaży wynikający z inwestycji ustalono, przy założeniu, że w wyniku wzrostu mocy produkcyjnych, możliwy będzie wzrost sprzedaży o 2 800 tys. PLN rocznie, przy czym w dwóch pierwszych miesiącach sprzedaży (kwiecień, maj 2006 r.) z uwagi na proces wprowadzania wyrobów na rynek zaplanowano sprzedaż na poziomie 186,33 tys. PLN,

— w latach 2009–2010 przewidziano spadek sprzedaży o 20 tys. PLN. rocznie z uwagi na stopniowy spadek zdolności produkcyjnych w wyniku procesu starzenia środków trwałych,

— koszty bez inwestycji są sumą kosztów finansowych oraz kosztów działalności operacyjnej odnoszących się do sprzedaży z produktów i usług (pominięto wartość sprzedanych towarów i materiałów);

— koszty wynikające z inwestycji obejmują wszystkie koszty związane z przedmiotową inwestycją i są wymienione w tabeli 23.

Tabela 20. Ustalenie wpływu inwestycji na poziom przychodów i kosztów przedsiębiorstwa (w tys. PLN)

Treść	Lata					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sprzedaż bez inwestycji		35 320,0	36 400,0	39 300,0	40 460,0	41 740,0
Sprzedaż wynikająca z inwestycji inwestycją		1 960,0	2 800,0	2 800,0	2 780,0	2 760,0
Sprzedaż łączna	32 400,0	37 280,0	39 200,0	42 100,0	43 240,0	44 500,0
Koszty bez inwestycji		31 854,6	32 749,0	34 992,7	35 902,24	36 998,9
Koszty wynikające z inwestycji		1 939,0	2 779,9	2 780,1	2 760,7	2 741,5
Koszty łączne	29 758,7	33 793,6	35 528,9	37 772,8	38 662,9	39 740,4

Pozostałe założenia:

— przychody z tytułu realizowanej inwestycji

— koszty zużycia materiałów ustalono na dotychczasowym poziomie,

— wzrost wynagrodzeń o 5% w roku 2006 i 5% w roku 2007, jako wynik zatrudnienia dodatkowych osób,

— pozostałe koszty operacyjne uwzględniają: remonty, naprawy, transport materiałów, dodatkowe ubezpieczenia z tytułu realizowanej inwestycji,

— amortyzacja zamierzonej inwestycji prowadzona jest zgodnie z tabelą 21,

— obciążenia finansowe w poszczególnych latach z tytułu zaciągniętego kredytu uwzględniono na poziomie wynikającym z tabeli 22,

— zgodnie z danymi w zestawieniu przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa podmiot dokonuje regularnych inwestycji, poniższa analiza odnosi się wyłącznie do przedmiotowej inwestycji.

Poziom prognozowanych zysków netto z zamierzonej inwestycji prezentuje tabela 23.

Tabela 21. Plan amortyzacji zamierzonej inwestycji (w PLN)

Zakres przedsięwzięcia	Wartość inwestycji	Stawka amortyzacji	Odpis miesięczny	2006 (9 miesięcy)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zakup pieca piekarniczego (3 szt.)	372 000	14%	4 340	39 060	52 080	52 080	52 080	52 080	52 080	52 080	20 460
Zakup automatu do pakowania prõšniowego	119 700	14%	1 396,5	12 568,5	16 758	16 758	16 758	16 758	16 758	16 758	6 583,5
Zakup drukarki atramentowej	25 800	14%	301	2 709	3612	3 612	3 612	3 612	3612	3612	1 419
Zakup systemu do kontroli towarów paczkowanych	45 500	30%	1 137,5	10 237,5	13 650	13 650	7 962,5	0	0	0	0
Zakup samochodu dostawczego	120 000	20%	2 000	18 000	24 000	24 000	24 000	24 000	6 000	0	0
Rampa przeładunkowa	167 000	10%	1 391,67	12 525	16 700	16 700	16 700	16 700	16 700	16 700	16 700
Razem	850 000			95 100	126 800	126 800	121 112,5	113 150	95 150	89 150	45 162,5

Tabela 22. Obciążenia finansowe z tytułu zaciągniętego kredytu (w PLN)

Rok	Odsetki	Kapitał
2006	81 068,7	119 000,0
2007	63 218,8	119 000,0
2008	45 368,7	119 000,0
2009	27 518,8	119 000,0
2010	9 668,8	119 000,0

Tabela 23. Ustalenie zysku netto z planowanego przedsięwzięcia w *Piekarni Graham* (w tys. PLN)

Treść	2006	2007	2008	2009	2010
A. Przychody netto ze sprzedaży	1 960,0	2 800,0	2 800,0	2 780,0	2 760,0
B. Koszty działalności operacyjnej	1 858,0	2 716,7	2 734,7	2 733,2	2 731,8
I. Amortyzacja	95,1	126,8	126,8	121,1	113,2
II. Zużycie materiałów i energii	1 372,0	1 960,0	1 960,0	1 946,0	1 932,0
V. Wynagrodzenia	222,7	447,7	455,3	465,1	472,3
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	69,5	118,7	120,7	132,8	125,2
VII. Pozostałe koszty operacyjne	98,7	63,5	71,9	68,2	89,1
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	102,0	83,3	65,3	46,8	28,3
D. Koszty finansowe	81,0	63,2	45,4	27,5	9,7
E. Zysk (strata) brutto	21,0	20,1	19,9	19,3	18,6
F. Podatek dochodowy	4,0	3,8	3,8	3,7	3,5
G. Zysk (strata) netto	**17,0**	**16,3**	**16,1**	**15,7**	**15,0**

■ **Założenia dotyczące ustalenia wpływów pieniężnych netto z inwestycji**

— firma planuje wydać na opisywane przedsięwzięcie 850 tys. PLN,
— inwestycja nastąpi w pierwszym kwartale 2006 roku,
— pierwsze efekty podmiot uzyska niezwłocznie po zakończeniu inwestycji,
— roku 2005 nie brano pod uwagę, ponieważ nie jest to rok poniesienia inwestycji ani uzyskania z niej efektów,
— w związku z tym, że okres użytkowania środków trwałych nie zakończył się ustalono wieczną rentę jako iloraz przepływów pieniężnych z ostatniego roku i kosztu kapitału.

Poziom prognozowanych wpływów pieniężnych netto z zamierzonej inwestycji prezentuje tabela 24.

Tabela 24. Ustalenie wpływów pieniężnych netto z planowanego przedsięwzięcia w *Piekarni Graham* (w tys. PLN)

Treść	2006	2007	2008	2009	2010	Wieczna renta
Wpływy	112,1	143,1	142,9	136,8	128,2	
Zysk netto	17,0	16,3	16,1	15,7	15,0	
Amortyzacja	95,1	126,8	126,8	121,1	113,2	
Wieczna renta						1045,7
Wydatki	850,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Nakłady inwestycyjne	850,0					
Wpływy pieniężne netto	-737,9	143,1	142,9	136,8	128,2	1045,7

- **Założenia dotyczące ustalenia średnioważonego kosztu kapitału**

— nominalne oprocentowanie kredytu wynosi – 15%,
— koszt kapitału własnego – 20%
— stopa podatku dochodowego – 19%,
— inflacja – 2%.

Poziom średnioważonego kosztu kapitału z zamierzonej inwestycji prezentuje tabela 25.

Tabela 25. Ustalenie średnioważonego kosztu kapitału z planowanego przedsięwzięcia w *Piekarni Graham*

Kapitał	Wartość (w tys. PLN)	Struktura	Koszt kapitału	
			Realny	Średnioważony
1	2	3	4	5 = 4 · 3
Własny	255,0	30,0%	17,65%	5,30%
Kredyt	595,0	70,0%	9,95%	6,97%
SUMA	850,0	100,0%		12,26%

Koszt realny kapitału własnego =
= (20% – 2%)/1,02 = **17,65%**

Koszt realny kredytu =
15% (1 – 0,19) = 12,15%; (12,15% – 2%) / 1,02 = **9,95%**

8.4.2. Okres zwrotu z inwestycji

Okres zwrotu z inwestycji (Pb) wynosi 6 lat i 9 miesięcy. Sposób jego ustalenia zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Ustalenie okresu zwrotu z planowanego przedsięwzięcia w *Piekarni Graham*

Rok	Nakłady	Wpływy pieniężne netto	Skumulowane przepływy pieniężne netto
	w tys. PLN		
2006	-850,0	112,1	– 737,9
2007	0,0	143,1	– 594,8
2008	0,0	142,9	– 451,9
2009	0,0	136,8	– 315,1
2010	0,0	128,2	– 186,9
2011	0,0	110,2	– 76,7
2012	0,0	104,2	27,5
2013	0,0	60,2	87,7

Okres zwrotu nakładów:
6 lat (850 – 773,3) + (76,7 : 104,2) = **6,74**, czyli 6 lat i 269 dni.

8.4.3. Wartość bieżąca netto

Wartość bieżąca netto (NPV) wynosi 338,8 tys. PLN. Dodatni jej poziom wskazuje, iż przedsięwzięcie jest opłacalne. Sposób ustalenia NPV zaprezentowano w tabeli 27.

Tabela 27. Ustalenie wartości bieżącej netto planowanego przedsięwzięcia w *Piekarni Graham*

Rok	Wpływy pieniężne netto	Współczynnik dyskontujący dla kosztu kapitału 12,26%	Wartość bieżąca
1	2	3	4 = 2 · 3
2006	112,1	1,00000	112,1
2007	143,1	0,89079	127,5
2008	142,9	0,79351	113,4
2009	136,8	0,70685	96,7
2010	128,2	0,62965	80,7
wieczna renta	1045,7	0,62965	658,4
		PV	1188,8
		I	– 850,0
		NPV	338,8

8.4.4. Wewnętrzna stopa zwrotu

Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) wynosi 25,99%. Jej poziom jest zdecydowanie wyższy niż poziom ustalonego średnioważonego kapitału. Projekt więc będzie przynosił zyski dopóki poziom kapitału będzie utrzymywał się poniżej 25,99%. Sposób ustalenia IRR zaprezentowano w tabeli 28.

Tabela 28. Ustalenie wewnętrznej stopy zwrotu dla planowanego przedsięwzięcia w *Piekarni Graham*

Rok	Wpływy pieniężne netto	Współczynnik dyskontujący dla kosztu kapitału 25%	Wartość bieżąca	Wpływy pieniężne netto	Współczynnik dyskontujący dla kosztu kapitału 26%	Wartość bieżąca
1	2	3	4 = 2 · 3	5	6	7 = 5 · 6
2006	112,1	1,00000	112,1	112,1	1,00000	112,1
2007	143,1	0,79365	113,6	143,1	0,80000	114,5
2008	142,9	0,62988	90,0	142,9	0,64000	91,5
2009	136,8	0,49991	68,4	136,8	0,51200	70,0
2010	1173,9	0,39675	465,7	1173,9	0,40960	480,8
		PV	849,8		PV	868,9
		I	-850,0		I	– 850,0
		NPV	-0,2		NPV	18,9

$$IRR = 25\% + (18{,}9 : 19{,}1) \cdot (26\% - 25\%) = \mathbf{25{,}99\%}$$

8.4.5. Analiza wrażliwości dla projektu inwestycyjnego

Analizę wrażliwości przeprowadzono dla kluczowych parametrów, których wzrost lub spadek może mieć istotny wpływ na opłacalność projektu. Należą do nich zmiany:

- kosztów zakupu materiałów, ponieważ udział kosztów zużycia materiałów i energii w kosztach działalności operacyjnej waha się na poziomie 77%–78%,
- wielkości sprzedaży, ponieważ poziom sprzedaży wprost determinuje poziom zysków,
- nakładów, ponieważ zakupy urządzeń dokonywane są z krajów UE, to zmiany kursu euro mogą wpłynąć na poziom nakładów.

Wyniki przeprowadzonej analizy prezentuje tabela 29. Wskazują one, iż najistotniejszym zagrożeniem dla opłacalności projektu są zmiany poziomu

kosztów zakupu. Mając świadomość istotności tego parametru dla projektu i całej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, firma od lat współpracuje z tymi samymi dostawcami i ma podpisane umowy z kluczowymi dostawcami zawierające gwarancję cen. Piekarnia posiada również bazę alternatywnych dostawców, mających w ofercie materiały i surowce o zbliżonym poziomie jakości do obecnych dostawców.

Poziom sprzedaży mniejszy od prognozowanego o 10% dopiero wpływa negatywnie na opłacalność projektu. Przy tym poziomie sprzedaży NPV ma wartość ujemną.

Zmiany wysokości nakładów wynikające z ewentualnych zmian kursu euro, nieznacznie wpływają tylko na opłacalność projektu.

Tabela 29. Ustalenie wrażliwości poziomu opłacalności planowanego przedsięwzięcia w *Piekarni Graham*

Parametr	Zmiana [w %]	NPV [w tys. PLN]	IRR [w %]
Koszty materiałów	+ 5	– 357,4	– 5,94
	– 5	1034,8	50,15
Wielkość sprzedaży	+ 5	637,0	36,76
	– 5	40,4	14,02
	– 10	– 258,0	– 0,25
Nakłady	+ 5	296,2	23,81
	– 5	381,2	28,35

W analizie wrażliwości pominięto wyniki analizy wpływu na opłacalność projektu zmian następujących parametrów:

- cen – ponieważ od kilku lat ceny na wyroby pozostają bez zmian, a ich ewentualny wzrost pozytywnie by wpłynął na projekt,
- kosztów finansowych – ponieważ możliwe zmiany w tym zakresie nieistotnie wpływają na zyskowność inwestycji.

Dokonane analizy finansowe potwierdziły nie tylko dobrą kondycję firmy *Piekarnia Graham*, ale również opłacalność przedsięwzięcia inwestycyjnego, na które podmiot ubiega się o kredyt bankowy. Zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa uzyskiwane zyski w sporej części przeznaczane są na dalsze inwestycje w ramach bieżącej działalności.

SPIS LITERATURY

✓ Atanasow S., *Faktoring jako skuteczny sposób finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa*, „Monitor Rachunkowości i Finansów", nr 9/2000.

✓ Barrow C. i P., *Biznes plan*, Businessman, Gdańsk 1988.

✓ Bednarski L., Analiza *finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001.

✓ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001.

✓ Behrens W., Hawranek P. M., *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993.

✓ Bernstein P. L., Damodaran A., *Zarządzanie inwestycjami*, Wyd. Liber, Warszawa 1999.

✓ Bielawska A., *Samofinansownie jako instrument finansowania przedsiębiorstw*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa", nr 7/2000.

✓ Blanchard K., Waghorn T., *Mission Possible: Becoming a World-Class Organization While There's Still Time*, McGraw-Hill Inc., New York 1997.

✓ Bławat F., *Analiza ekonomiczna*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 1999.

✓ Chapman C., Ward S., *Project Risk Management. Processes, Technigues and Insights*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester 1997.

✓ Chong Y. Y., Brown E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

✓ Champy J., *Reengineering Management*, *The Mandate for New Leadership*, HarperCollins Publishing, New York, 1995.

✓ Cohen G. N., *Biznesplan doskonały*, Business Press, Warszawa 1998.

✓ Ćwiąkała-Małys A., Kaczkowska A., *Rachunkowość podmiotów gospodarczych według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.

Dajczak D., *Venture capital-innowacja finansowa*, [w:] Zarządzanie finansami. Cele – Organizacja – Narzędzia, Materiały konferencyjne z międzynarodowej konferencji w Kołobrzegu, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.

Dobbins R., Frąckowiak W., Witt S. F., *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*, wyd. PAANPOL, Poznań 1992.

Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1998.

Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Filar E., Skrzypek J., *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2002.

Garrison R. H., *Managerial Accounting. Concepts for Planning, Control, Decision Making*, 5th edition, BPI IRWIN, Boston 1988.

Duraj J., *Analiza ekonomiczna firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

Dynus M., Kołosowska B., Prewysz-Kwinto P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2005.

Dziworska K., *Decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005.

Gabrusewicz W., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra 1994.

Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.

Gostkowska T., *Projekty inwestycyjne. Finansowanie. Metody i procedury oceny*, ODDK, Gdańsk 1997

Gouillard F. J., Kelly J. N., *Transforming the Organisation*, McGraw-Hill Inc., New York 1995.

Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2000 r.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1996.

Henzel H., Marcinek K., Walica H., *Vademecum inwestora. Przygotowanie i wykonawstwo inwestycji rzeczowych*, wyd. GIPS, 1996.

Igram M., *Zasady i techniki sporządzania biznes planów, Kolegium zarządzania Akademii Ekonomicznej*, Katowice 2000.

Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 1999.

Jaruga A., Nowak W., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Absolwent sp. z o.o., Łódź 2001.

Johnson H., *Ocena projektów inwestycyjnych. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa*, wyd. LIBOR, Warszawa 2000.

Kaplan R. S. i Norton D. P., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberthner i Ska, Warszawa 1994.

Kotter J. P., Leading *Change, Harvard Business School Press*, Boston, USA, 1996.

Kowalak R., *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODiDK, Sp. Z o.o., Gdańsk 2003.

Kowalczyk L., *Biznes plan, czyli jak poznać kredytobiorcę*, TWIGGER S.A., Warszawa 1996.

Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.

Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.

Krzemińska D., *Decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

Kuzior A., *Ogólne zasady rachunkowości leasingu*, „Monitor Rachunkowości i Finansów", nr 11/2001.

Listkiewicz J., Listkiewicz S., Szymczak P., Niedziółka P., *Metody realizacji projektów inwestycyjnych*, ODDK, Gdańsk 2004.

Lucey T., *Management Accounting*, DB Publication, London 1992.

Machała R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, WN PWN, Warszawa 2001.

Marcinek K., *Finansowa ocena przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo. im. Karola Adamieckiego, Katowice 1998.

Marcinek K., *Ryzyko projektów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2000.

Marzec A., *Finanse przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003

Matuszewicz J., Matuszewicz P., *Rachunkowość od podstaw z uwzględnieniem postanowień znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Finans-servis, Warszawa 2001.

Michalak J., *Analiza efektywności ekonomicznej gospodarowania*, Difin, Warszawa 2003.

Mulak M. S, *Jak opracować Business Plan*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Kraków 1996.

Nahotko S., *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, TNOiK – OPO, Bydgoszcz 1997.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2001.

Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994.

Olzacka B., Pałczyńska-Gościniak R., *Jak oceniać firmę*, ODiDK, Gdańsk 2002.

Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Poltext, Warszawa 2001.

Pawłowicz L. (red.), *Ekonomika przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane*, ODDK, Gdańsk 2001.

Pazio W. J., *Analiza finansowa i ocena efektywności projektów inwestycyjnych przedsiębiorstw,* Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

Podstawka K., *Praktyczny marketing. Kluczowe elementy,* Promar, Rzeszów 1997.

Piaseczny J., *Biznesplan problemy i metody,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.

Pomykadło W., *Encyklopedia Biznesu,* Fundacja Innowacja, Warszawa 1997.

Pomykalski J., *Nowoczesne strategie marketingowe,* INFOR, Warszawa 2003.

Pritchard C. L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka,* WIG-PRESS, Warszawa 2002.

Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą,* CIM, Warszawa 1995.

Rozporządzenie Rady Ministrów z 16 października 2001r. w sprawie szczegółowych warunków, jakim powinien odpowiadać prospekt emisyjny oraz skrót prospektu, Dz.U. z 10.12.2001 r. Nr 139, poz. 1568,

Rozporządzenie z dnia 21 listopada 2005 r. Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie szczegółowych warunków i trybu dokonywania refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej oraz form zabezpieczenia zwrotu otrzymanych środków, Dz.U. Nr 236, poz. 2002.

Rummler G. A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji,* PWE, Warszawa 2000.

Sasin W., *Biznes plan. Poradnik praktyczny,* Wyd. Inter-Fart, Łódź 1997.

Sawicki K., *Polityka bilansowa i analiza finansowa – nowoczesne instrumenty zarządzania firmą,* Wrocław 2001.

Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych,* PWN, Warszawa 2004.

Simon H., *Zarządzanie cenami,* PWN, Warszawa 1996.

Sobańska I., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwie,* Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.

Sojak S., *Rachunkowość zarządcza,* TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2003.

Sojak S., Stankiewicz J. (red.), *Podstawy rachunkowości,* TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2004.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy,* PMN, Warszawa 2005.

Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady,* Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1992.

Śliwa J., Wymysłowski S., *Biznes plan w teorii i praktyce,* Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2000.

Śnieżek E., *Jak czytać Cash flow,* FRR w Polsce, 1997.

Tiffany P., Peterson S. D., *Biznes Plan,* IDG Books, Warszawa 1999.

Tokarski M., *Faktoring jako instrument krótkoterminowego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 6/2001.

Tokarski M., *Leasing i faktoring jako uzupełniające formy finansowania przedsiębiorstw w warunkach polskiego rynku gospodarczego,* Zeszyty Naukowe Doktorantów nr II, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 2000.

Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 roku o obligacjach, z późniejszymi zmianami, Dz.U. Nr 83, poz. 420.

Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, z późniejszymi zmianami, Dz.U Nr 76 z 2002 r., poz 694.

Walczak M., *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem,* Difin, Warszawa 2003.

Walczak M., *Sprawozdawczość i analiza finansowa w przedsiębiorstwie,* Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.

West A., *Zaplanuj swój biznes,* PWN, Warszawa 1998.

Węcławski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Wiernek B., *Misja firmy,* „Businessman Magazine", nr 5/1994.

Zarzecki D., *Zarządzanie finansami. Cele – Organizacja – Narzędzia,* Materiały z międzynarodowej konferencji Kołobrzeg 2001, t. II, wyd. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania,* PWE, Warszawa 1999.